



Universitat  
Autònoma  
de Barcelona



## **4263: Implantació de l'administració electrònica als ajuntaments**

Memòria del Projecte Fi de Carrera  
d'Enginyeria en Informàtica  
realitzat per

**Conchi Labrador San José**

i dirigit per

**Antonio Manuel López Peña**

Bellaterra, 22 de Juny de 2011



El sotasignat, ANTONIO MANUEL LÓPEZ PEÑA

Professor de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria de la UAB,

**CERTIFICA:**

Que el treball a què correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva direcció per  
na CONCHI LABRADOR SAN JOSÉ

I per tal que consti firma la present.

Signat: ANTONIO MANUEL LÓPEZ PEÑA.

Bellaterra, 22 de Juny de 2011





Universitat  
Autònoma  
de Barcelona

El sotasignat, ESTER MANZANO PELÁEZ de l'empresa Altran,

**CERTIFICA:**

Que el treball a què correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva supervisió per na Conchi Labrador San José.

Així mateix, l'empresa en té coneixement i dóna el vist-i-plau al contingut que es detalla en aquesta memòria.

I per tal que consti firma la present.

Signat: . ESTER MANZANO PELÁEZ

Bellaterra, 22 de Juny de 2011



A mi madre.

Después de muchos años, demasiados,  
por fin merezco la pluma con la que  
hoy te dedico la memoria que pone  
fin a mi etapa de estudiante.



*Y como no, a mi padre.  
El tampoco lo veía ya posible.*





## AGRAIMENTS

*A Silvia e Irene, que sin entender lo que significa acabar una carrera, me han permitido, a su manera, dedicar el tiempo suficiente a este proyecto final de carrera.*

*A Manel, por su apoyo y comprensión a pesar de encontrarse en un momento muy difícil profesionalmente hablando.*

*A Altran, y más concretamente, a Ester, por prestarme todo su conocimiento y dedicarme el tiempo del que no dispone.*

*A Antonio López por prestarse a dirigir este proyecto, por sus correcciones i aportaciones y, como no, por haber aceptado mi ritmo de trabajo.*

*Finalmente, a todos los que me han ayudado a tirar para adelante este trabajo y poder poner fin así a la Carrera de Ingeniería Informática.*

¡GRACIAS!



## Taula de continguts

<b>1</b>	<b>Introducció.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Punt de partida .....</b>	<b>9</b>
2.1	Simplificació, normalització i racionalització .....	9
2.2	La legislació .....	12
2.3	Els productes .....	17
<b>3</b>	<b>L'administració electrònica .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Enfocament del projecte .....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Desenvolupament del projecte a l'ajuntament .....</b>	<b>29</b>
5.1	El full de ruta.....	29
5.2	Les fases .....	30
5.2.1	Direcció i coordinació del projecte .....	31
5.2.2	Organització i pla de treball .....	32
5.2.3	Anàlisi, racionalització i simplificació .....	35
5.2.4	Modelatge.....	36
5.2.5	Implantació .....	37
5.2.6	Formació .....	38
5.2.7	Comunicació.....	39
5.2.8	Tancament del projecte .....	41
<b>6</b>	<b>Conclusions.....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Annex I. Procediment administratiu comú .....</b>	<b>45</b>
7.1	Inici.....	46
7.2	Esmena .....	47
7.3	Instrucció .....	48
7.4	La terminació .....	50
<b>8</b>	<b>Annex II. Procediment llicències ambientals .....</b>	<b>51</b>
8.1	Actuacions prèvies .....	52
8.2	Tramitació de la llicència.....	53
8.3	Control .....	58
8.4	Revisions .....	59
<b>9</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>61</b>



# 1 INTRODUCCIÓ

El meu primer contacte amb l'administració, sent major d'edat i sense comptar, excessivament, amb la valuosa ajuda dels meus pares, va ser fa bastants anys. La Universitat Autònoma de Barcelona m'havia admès a la llavors Facultat de Ciències per cursar la llicenciatura en Informàtica. Juntament amb la matrícula tenies l'opció de demanar beca i, preparar la documentació, era una cosa que requeria del seu temps. No recordo tot el que vaig haver de fer però recopilar les notes del nomenat COU, justificants d'ingressos familiars, fotocòpies de DNI, llibre de família, i com no, practicar la millor lletra per omplir els múltiples impresos i posar la signatura, formaven part de les tasques a realitzar. El que passava just després que la persona estampava el segell amb la data de lliurament i posava la sol·licitud a la pila de les altres matrícules i beques era una cosa, que en aquell moment, desconeixia. A més a més, no hi havia manera de fer un seguiment de l'evolució de l'expedient així que, quan finalment et comunicaven si et concedien o no la beca, havies de fer un esforç per associar la notificació a la petició que en el seu dia havies fet.

La informàtica avançava ràpidament. Vaig entrar en primer curs de carrera havent de portar el sistema operatiu en un disquet de 5 ¼, ordinadors 286 amb 40 MB de disc dur, en el millor dels casos, 512KB de RAM i poc més.

Uns anys després, sis per ser més exactes, el Pentium II era el més nou. Bill Gates ja formava part dels més rics del món. Es començava a parlar d'internet encara que, com es pagava per consum, l'accés encara estava restringit als més privilegiats. Yahoo i Altavista els nostres cercadors. Els telèfons mòbils començaven a formar part de les nostres vides. La meva llicenciatura en informàtica ja era Enginyeria Superior i jo vaig obtenir la meva primera feina en una empresa de consultoria. Al poc temps vaig haver de fer la declaració de renda.

Vaig recopilar tota la informació necessària. No hi havia moltes coses per declarar, per tant no va ser un treball gaire complicat. De nou, amb la meva millor lletra, vaig omplir la multitud de fulls que s'inclouen en un enorme sobre i de nou vaig signar la meva declaració. Com ja vaig fer en el meu primer contacte amb l'administració, vaig entregar els papers, que després de rebre el pertinent segell, de nou varen formar part d'una enorme pila, aquesta

vegada de la Delegació d'Hisenda. L'administració pública, almenys pel que concernia a la meva experiència, no havia canviat.

En el treball vaig començar a tenir els meus primers contactes amb l'altra cara de l'administració. Vaig incorporar-me a un equip que estava desenvolupant el Sistema d'Atenció al Ciutadà per a la Generalitat. Aquest mateix programa havia de servir per donar suport a un conjunt d'operadors que atenien les trucades de la ciutadania i es començava a parlar de desenvolupar la web del Sistema d'Atenció al Ciutadà, el SAC. Així vaig tenir l'oportunitat de conèixer com s'estructurava l'administració i de com era el seu funcionament per dins. Vaig començar a veure què passava amb aquells papers quan algú els recuperava de la pila, i que les persones que tramitaven les multituds de sol·licituds presentades, tampoc ho tenien gens fàcil.

Temps després el canvi començava a produir-se. Les administracions començaven a preocupar-se activament pels seus "Clients" i es començava a parlar d'una administració més propera i al servei dels seus administrats. Internet començava a no ser un privilegi a les llars i es parlava ja de la Societat de la Informació i de les TIC (Tecnologies de la informació i comunicacions). La modernització de l'administració començava a reflectir-se en plans estratègics que tenien com a objectiu introduir les noves tecnologies en els processos administratius. Documents que en les seves actuacions a llarg termini ja parlaven del que avui es coneix com l'e-Administració.

Va arribar la meva primera declaració de renda amb l'ajuda del programa PADRE. La meva millor lletra ja no va ser necessària, la impressora es feia càrrec d'això. La resta de tràmits ... no havien canviat. Jo havia abandonat els meus estudis, de manera que no sé en quina situació es trobava l'Enginyeria Superior en Informàtica en aquell moment.

Google va començar a fer la seva entrada. La signatura digital era més que un tema de teoria de l'assignatura Seguretat Computacional i els ordinadors amb accés a internet un "electrodomèstic" més de les nostres cases. Jo seguia treballant en projectes, l'objectiu dels quals, era millorar el funcionament de l'administració. El sistema d'atenció al ciutadà desenvolupat inicialment en una tecnologia client-servidor evolucionà cap a un sistema web. Tothom podia ja consultar els serveis que oferia la Generalitat des de l'ordinador de sobretaula de casa seva o des d'un "Ciber-café", sense restricció d'horaris.

Ara, 22 anys després des que em vaig matricular per primera vegada a la universitat, he tornat a fer-ho. A l'Autònoma ja està l'Escola d'Enginyeria i, si em despisto gaire més,

m'hauria d'haver matriculat en el grau d'Enginyeria Informàtica, com dicta Bologna. En aquesta ocasió no he emplenat papers sinó formularis electrònics des del meu portàtil i el meu router sense fil.

Fa poc, també, he fet la meva declaració de renda. Hisenda s'ha encarregat de recopilar les meves dades -cosa que no sé si és motiu d'alegria- però prement un botó es van omplir tots els apartats de la declaració, amb el meu certificat de la FNMT he signat la declaració i l'he lliurada de manera telemàtica. No he hagut de fer cues ni demanar permís per assumptes propis. Ho he fet després d'assegurar-me que les meves filles dormien, cosa que passa a les nou de la nit. He pogut fer el seguiment de com evolucionava el meu expedient i, finalment, poc temps després, m'han comunicat a través del meu mòbil que ja m'havien ordenat la transferència.

Els temps canvien i l'administració, encara que de manera més lenta, també. Jo segueixo treballant en una empresa de consultoria. Els meus projectes continuen tenint com a principal objectiu millorar l'administració, tant la seva relació amb la ciutadania com els seus processos. La llei 11/2007 i el decret llei que la desplega s'han convertit en els meus aliats en una tipologia de projectes, l'objectiu dels quals, és marcar una nova forma de relació amb els ciutadans i d'accés a la informació. Els meus principals clients, l'administració més propera a la ciutadania, els ajuntaments. És aquí on ens dirigim per demanar la llicència d'obres necessària per fer qualsevol reforma de casa nostra. On els emprenedors es dirigeixen per demanar informació sobre el nou negoci que volen iniciar i on hauran de tramitar la seva llicència d'activitat. És en els ajuntaments on paguem l'IBI, la taxa de residus, l'impost de circulació,... Són els ajuntaments els que, fins i tot, poden fer la cerimònia que temps enrere l'església tenia en exclusiva, el matrimoni.

La meva feina m'ha permès veure com la realitat dels ajuntaments no és igual en tots els casos. Hi ha ajuntaments on el personal que fa possible que tot funcioni es compon de dues persones i que les noves tecnologies es redueixen a un full Excel on mantenen, de la millor manera que saben o poden, la informació que es genera dia a dia. Per a aquests ajuntaments el suport de les diputacions provincials és de gran importància. Seran aquestes les que els proveiran dels mecanismes necessaris perquè comencin el seu camí amb l'administració electrònica de la mateixa manera que un dia fer l'Administració d'Hisenda.

Altres ajuntaments, els de les ciutats<sup>1</sup>, compten amb el pressupost necessari per definir el seu propi entorn i de fet la majoria d'elles ho han fet, tot i que encara els queda camí per recórrer.

En qualsevol dels casos, el meu treball ara consisteix a simplificar i racionalitzar tots i cadascun dels passos de la gestió administrativa dels ajuntaments, a implantar eines amb l'objectiu d'aconseguir que qualsevol ciutadà de qualsevol poble o ciutat pugui accedir al seu ajuntament durant 24 hores, els 365 dies de l'any. Que les persones que treballen al servei dels ajuntaments puguin fer-ho amb una nova perspectiva atenent per un costat, els dubtes i expectatives de la ciutadania i, per altre costat, als desafiaments que marca la normativa.

Tot aquest marc d'actuació ha suposat un element motivador per escollir aquest tema com a projecte de final de carrera ja que per una banda es tracten diferents àmbits d'actuació com són l'estratègic, el funcional i l'organitzatiu. I per altra hi ha la necessitat de considerar les TIC com un element catalitzador i revulsiu que pot contribuir al desenvolupament econòmic. Aquesta connexió entre la part de la consultoria estratègica i la tecnològica és, per a mi, un factor molt important ja que en el seu dia vaig escollir la informàtica perquè "era de ciències" i m'agradava la tecnologia i avui, encara m'agrada.

Així, la meva implicació en el treball, el meu entusiasme en el que faig i les ganes de veure reflectit el meu esforç en les contínues trobades amb l'administració, com a ciutadana que sóc, ha fet que m'hagi plantejat com a projecte de final de carrera descriure tot aquest procés de la implantació de l'administració electrònica en els ajuntaments.

Així doncs, els objectius que m'he plantejat en aquest projecte de final de carrera són, en primer lloc deixar present que **l'administració electrònica representa un nou model d'Administració pública** i que anem cap a una administració més propera i activa vers la ciutadania. En segon lloc, descriure el marc normatiu, **la llei 11/2007** entre d'altres, que són d'obligat compliment. A més vull posar de manifest quins són **els reptes als que s'enfronta un ajuntament** en el moment de definir i implantar un projecte d'aquest tipus. Destacar que en els darrers anys les nostres administracions han fet una gran inversió en tecnologia però, què passa amb els procediments? Hem de traslladar les ineficiències del món presencial al

---

<sup>1</sup> És important diferenciar entre els municipis pel nombre d'habitants. Així es diferencia entre els següents rangs de població: menys de 1000, entre 1000 i 5000, entre 5000 i 20000 i els de més de 20000. A una altra escala es troben els municipis que tenen més 200.000 habitants.



telemàtic? En els meus projectes he après que no. La **simplificació, racionalització i normalització** és bàsica per obtenir els millors resultats en aquests projectes.

Per exposar tot el comentat anteriorment, la present memòria s'estructura en diferents capítols. El capítol 2 d'aquesta memòria descriu tot allò que cal conèixer per entendre perquè els ajuntaments inicien un projecte d'aquesta envergadura, en què consisteix la simplificació i racionalització administrativa i quins són els elements de l'administració electrònica així com el programari existent. S'abordaran el punt de partida de l'administració electrònica quant a legislació, simplificació i programari. Un cop plantejat el perquè de l'administració electrònica i els aspectes a tenir en compte per implantar-la, s'identificaran en el capítol 3, els elements comuns de tramitació és a dir, el model d'administració electrònica que es proposa. A continuació, en el capítol 4, la metodologia i les pautes a seguir durant el desenvolupament ja que ambdues esdevenen essencials per garantir l'èxit d'un projecte d'implantació electrònica. En el capítol 5 es descriurà el desenvolupament del projecte, identificant i descrivint les fases que el conformen des de l'inici fins al seu acabament. Per a cadascuna d'aquestes fases es descriuran els objectius que es persegueixen, les tasques a desenvolupar, els riscos que poden aparèixer durant la seva execució i la documentació que es genera durant el seu desenvolupament.

Finalment, en el capítol 6, s'extrauran les conclusions del projecte. Quins són els avantatges immediats que s'obtenen amb l'administració electrònica?, quins són els següents passos a executar?, quin és el seguiment que se n'ha de fer?, quin són els problemes que es poden trobar durant el desenvolupament?, ...

Venim d'una Administració amb una forta component de procediments presencials i ens dirigim cap a un nou model, flexible i obert, basat en la informació i en el coneixement i on les noves tecnologies tenen un paper important. Aquesta ha de ser la realitat per a la majoria d'ajuntaments i així ho vull reflectir en aquesta memòria de projecte de final de carrera.



## 2 PUNT DE PARTIDA

Les resistències més grans al canvi en les Administracions Públiques es troben en la part normativa, en la organitzativa i en la manera de treballar. Incidir en aquests aspectes quan no hi ha una voluntat política al darrera farà que els canvis no puguin produir-se. Espanya, però, ha estat un dels estats membres de la Unió Europea pioner en regular per llei el dret de la ciutadania a relacionar-se amb la seva administració a través de mitjans electrònics, (1).

Pot ser, abans de treure aquesta llei hauria estat més òptim legislar els aspectes organitzatius i dels processos de l'administració. Una norma que regulés la simplificació i racionalització dels processos administratius per aplicar, als processos optimitzats i homogeneïtzats, els avantatges de les noves tecnologies. En molts casos no ha estat així i s'han traspassat moltes de les ineficiències dels processos presencials als digitals no havent obtingut així els beneficis esperats.

Als projectes que hi participo es parteix de la idea que proveir d'una solució d'Administració Electrònica significa trobar solucions d'extrem a extrem del procés (des de la sol·licitud del servei fins a la notificació de la resolució de l'expedient generat) i també d'extrem a extrem de l'organització. Així, abordar un projecte d'implantació electrònica als ajuntaments implica tenir coneixements de la part de simplificació i racionalització per millorar els processos i l'organització com a pas previ. De la part legislativa, ja que hi ha unes lleis que s'han de complir i tenir en compte durant tot el procés i, finalment, conèixer el ventall de possibilitats quant a solucions tecnològiques per poder oferir la millor opció a cada Ajuntament.

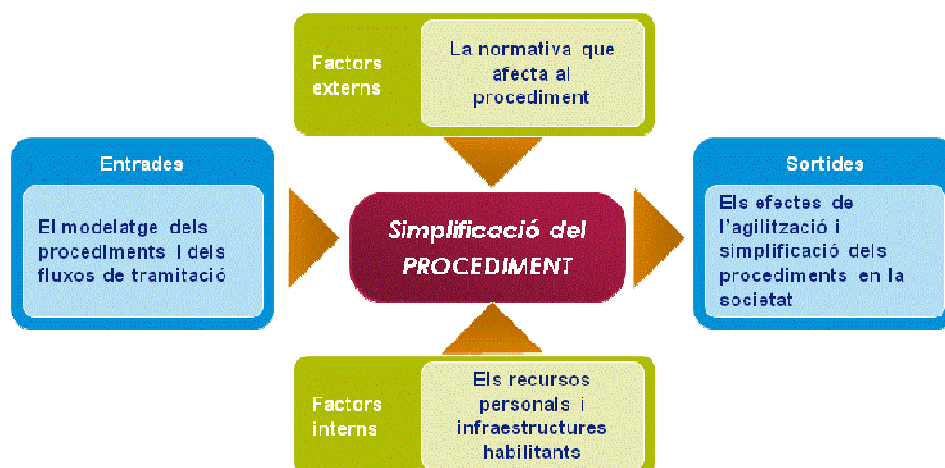
### 2.1 Simplificació, normalització i racionalització

En el seu intent per millorar l'eficàcia i eficiència de l'administració pública es crea la legislació necessària per introduir les noves tecnologies en els processos administratius. En el camí, però, no es té en compte que, aplicar les noves tecnologies als processos tradicionals sense analitzar si es poden aplicar millores en ells, pot ser no és el més adient per obtenir els millors resultats.

Es descriuen en aquesta secció totes aquelles actuacions encaminades a analitzar, identificar, classificar i realitzar propostes que permetin millorar els procediments administratius, optimitzant els recursos i disminuint el temps d'execució dels mateixos. Es tracta també de millorar la gestió i agilitar i facilitar la feina del dia a dia al seu personal, augmentant l'eficàcia i l'eficiència amb l'eliminació de tràmits superflus i amb la reducció de càrregues per a la ciutadania.

En el procés de simplificació, normalització i racionalització s'obtindran, com a resultat, uns procediments més eficaços i eficients i com a conseqüència es millorarà el servei que des de l'ajuntament es presta a la ciutadania. A més a més s'aconseguirà reduir o, fins i tot, suprimir tant de la documentació requerida a la ciutadania com la que es genera durant tota la tramitació dels expedients. Com a conseqüència de la reducció de documentació i/o tràmits s'obtindrà una reducció en els terminis i el temps de resposta de l'administració.

Aconseguir un resultat òptim en aquest procés implica seguir una metodologia que permeti adaptar-se a les necessitats de l'ajuntament en el qual es desenvolupa el projecte. L'experiència ens demostra que hi ha molts factors a tenir en compte. En aquest sentit, cada projecte pot implicar millores en la nostra metodologia (basada en Lean Six Sigma(2) la part de simplificació i CMMI per a la implantació (3)). Així quan un projecte es finalitza s'analitzen els resultats i es valora, en base a l'experiència adquirida, quins aspectes de la metodologia aplicada poden ser millorats o fins i tot quins passos es poden incloure o eliminar. La Figura 1 descriu el procés de simplificació tal i com s'aplica actualment en els projectes que hi participo. S'identifiquen les entrades a tenir en compte així com els factors externs i interns que influencien els procediments de l'ajuntament.



**Figura 1. Procés de simplificació administrativa tal dissenyada i emprada pels equips de projecte en base a l'experiència adquirida**

La metodologia consisteix, en primer lloc, en fer una anàlisi de la situació actual. En el cas dels procediments administratius implica identificar i analitzar d'una banda totes les normatives que els regulen. Aquesta ens proporciona informació sobre els òrgans responsables, els tràmits que s'han d'executar, els requeriments i públics objectius del servei, etc. D'altra banda, és necessari identificar també tota la documentació que d'una manera o altra forma part del procediment (la que es requereix a la ciutadania i la que es genera durant la tramitació de l'expedient).

Tota la informació recopilada és analitzada i estudiada amb la finalitat de poder extreure les conclusions que ens permetin, a la tercera fase de la metodologia, implantar les millores proposades i fer un seguiment d'aquestes al llarg del temps.

A la Figura 2 es s'identifiquen les tasques que es porten a terme en cadascuna de les fases.



**Figura 2. Fases i tasques de la nostra metodologia**

Després de portar a terme la simplificació, normalització i simplificació s'obté com a resultat:

- Diagnòstic de la situació actual de l'ajuntament i dels seus punts forts i dèbils davant els reptes que ha d'escometre.

- Millora dels fluxos de tramitació i la millora de la gestió del personal que tramita el procediment.
- Identificació de les infraestructures que es poden millorar o implantar per a la millora de la tramitació.
- Agilització del procés de tramitació i reducció de les càrregues front a la ciutadania, les empreses i altres agents.
- Elaboració de documents de suport i recolzament que han de facilitar la gestió del canvi dins l'ajuntament.

Aquest material és el que conforma el punt de partida per poder continuar amb la implantació de l'administració electrònica.

## **2.2 La legislació**

Són moltes les mesures legislatives que, en els darrers anys, s'han iniciat amb l'objectiu de millorar el funcionament de les administracions públiques i aprofundir en la simplificació administrativa tant en la gestió interna com en la relació entre la ciutadania, empreses i organitzacions amb els ens públics, a través de la reducció de càrregues administratives.

La Llei 30/1992, del Règim Jurídic de les Administracions Públiques i del Procediment Administratiu Comú (4) assenta les bases de la simplificació administrativa, com ara el dret de no presentar documentació quan aquesta ja està en poder de l'Administració, o bé l'orientació de considerar el silenci administratiu com a positiu,

La Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics (5) i Reial Decret 1671/2009 de 6 de novembre, pel que es desenvolupa parcialment la Llei 11/2007 (6) reconeixen el dret de la ciutadania a relacionar-se amb les administracions públiques a través de mitjans electrònics, així com regular el seu ús en el desenvolupament de l'activitat de les administracions públiques. Entre d'altres objectius, assolir més seguretat jurídica en les transaccions electròniques entre les administracions, la ciutadania i les empreses. Així doncs, en aquest context normatiu, es creen obligacions i drets per a les administracions públiques per garantir l'accés de la ciutadania als serveis públics a través de mitjans electrònics.

### **Drets de la ciutadania**

- Escollir la via d'accés electrònic a les Administracions Públiques.

- No aportar documentació que ja estigui en mans de l'Administració.
- Accedir a la informació dels expedients.
- Obtenir còpies electròniques.
- Utilitzar la signatura electrònica com a mitjà d'identificació i presentació de documentació.
- Garantir la seguretat i confidencialitat de les dades que figurin als fitxers, sistemes i aplicacions de les Administracions Públiques, així com la qualitat dels serveis públics proporcionats per via electrònica.

### **Obligacions de les administracions**

- Proporcionar múltiples canals d'accés a la informació i eines de consulta de l'expedient electrònic.
- Garantir la validesa documental i de gestió de la còpia electrònica, així com la qualitat dels serveis públics proporcionats per via electrònica.
- Admetre el DNI-e i altres sistemes de signatura electrònica.
- Emmagatzemar i recuperar, per mitjans electrònics, tots els documents utilitzats en les actuacions administratives.
- Disposar del servei durant 24h els 365 dies de l'any.
- Compatibilitzar el servei amb els diferents navegadors i formats.
- Proporcionar mecanismes que garanteixin la seguretat de les comunicacions telemàtiques.

La llei 11/2007 i el Reial Decret 1671/2009, malgrat ser les principals impulsores de la administració electrònica, no són les úniques. Hi ha un marc jurídic de referència que, de manera simplificada, es comenta a continuació i que s'ha de conèixer per no deixar de banda cap aspecte important durant el projecte.

### **Comissió europea. Declaració de Malmö (7)**

Aquesta estableix una sèrie de directrius i objectius que orientaran en els propers anys l'actuació dels socis comunitaris en l'àmbit de l'administració electrònica. L'objectiu és aprofitar el potencial de les noves Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC)

com catalitzadores d'una major transparència i participació de la ciutadania en les seves relacions amb les administracions públiques.

Entre els objectius prioritaris es poden destacar el foment a la reutilització de dades públiques, l'atenció multicanal, la implicació de la ciutadania en el procés de formulació de polítiques públiques, la simplificació de procediments i la reducció de càrregues administratives.

Per aconseguir aquests objectius, des de Malmö s'anima als governs europeus a identificar les barreres legals, tècniques i organitzatives que obstaculitzin el desenvolupament del mercat únic europeu, a promoure en els seus respectius territoris l'ús d'aplicacions obertes i programari lliure, i a promoure i intercanviar iniciatives innovadores en el camp de la Governança i l'alfabetització digitals.

#### **Esquema nacional de seguretat**(8)

D'aquest esquema només caldria destacar els requeriments que obliga a complir a totes les administracions i que es poden resumir en:

- Disposar d'una política de seguretat que en els cas que sigui liderada per una diputació com pot ser el cas dels ajuntaments, podrà ser comuna entre tots ells.
- Obligar que tot el personal estigui format i informat dels seus deures i obligacions.
- Retenir la informació necessària per poder monitoritzar les activitats indegudes (logs).

#### **Esquema nacional d'interoperabilitat** (9)

S'entén per interoperabilitat la capacitat dels sistemes d'informació, i per tant dels procediments a què que aquests donen suport, per compartir dades i possibilitar l'intercanvi d'informació i coneixement entre ells i aquest seria el principal objectiu a promoure per aquest pla.

En aquest esquema es troben implicats diferents organismes que desenvolupen solucions per portar a terme aquest pla i entre els quals es troben:

- Ministeri de Política Territorial i Administració Pública.
- CENATIC: **C**Entre **N**acional de referència d'aplicació de les **TIC** basades en fonts obertes.
- INTECO: Institut **N**acional de **T**Ecnologies de la **C**omunicació.

#### **Pla de reducció de càrregues administratives** (10)



Per càrrega administrativa s'entén el cost que suposa per al teixit productiu les obligacions que li imposa la normativa de qualsevol de les tres administracions públiques. Aquest cost no incorreria si no existissin normes.

Aquest pla es fonamenta en el seu propi marc normatiu que engloba:

- Pla d'Acció per a la reducció de càrregues administratives en el marc del Programa d'acció per a la reducció de les càrregues administratives a la Unió Europea.
- Programa de Millora de la Reglamentació i Reducció de Càrregues Administratives (Acord del Consell de Ministres de 4 de maig de 2007).
- Pla d'Acció per a la reducció de càrregues administratives i de Millora de la Regulació (Acord del Consell de Ministres de 20 de juny de 2008).
- Normativa en l'àmbit autonòmic.

L'objectiu que es planteja és aconseguir els propòsits que les administracions s'han proposat a tal efecte. Com exemples podem citar a la Comissió Europea que s'ha proposat la reducció del 25% de les càrregues administratives fins al 2012 o al Govern espanyol que pretén reduir en un 30% abans de 2012 les càrregues derivades de la normativa vigent i evitar noves càrregues en la normativa aprovada a partir de l'1 de gener de 2009.

A continuació s'identifiquen alguns dels requeriments que s'hauran de complir:

- Identificar, mesurar i reduir les càrregues administratives innecessàries.
- Reduir la paperassa i suprimir la burocràcia innecessària que percep la ciutadania, empreses i altres agents socials.
- Evitar espais normatius en què hi hagi duplicació i solapament.
- Revisar i adaptar aquella normativa que hagi quedat obsoleta a causa dels canvis tecnològics, millora de serveis, etc.

### **Llei d'economia sostenible (11)**

Aquesta Llei modifica la Llei 11/2007 per obligar a les comunitats autònomes i les entitats que integren l'administració local a aprovar i fer públics els programes i calendaris de treball per complir els drets recollits a l'article 6 de la Llei d'economia sostenible. La Figura 3 mostra el contingut del citat article.

**Artículo 6. Adaptación de la regulación vigente a los principios de sostenibilidad y buena regulación.**

**1. Las Administraciones Públicas revisarán periódicamente su normativa vigente para adaptarla a los principios de buena regulación y a los objetivos de sostenibilidad recogidos en esta Ley.**

**2. A los efectos de lo previsto en el presente Capítulo, en el marco de la Conferencia Sectorial de Administración Pública, se acordarán e impulsarán criterios para promover la aplicación de los principios de buena regulación.**

**3. Igualmente, las Administraciones Públicas, en el marco del Comité para la Mejora de la Regulación de las Actividades de Servicios, cooperarán para promocionar el análisis económico de la regulación y, en particular, evitar la introducción de restricciones injustificadas o desproporcionadas al funcionamiento de los mercados e impulsar iniciativas de reforma en este ámbito.**

**Figura 3. Text de l'article 6 de la Llei d'economia sostenible**

Aquest programes i calendaris hauran d'estar disponibles abans del sis de Setembre de 2011. Seran les administracions local o en seu defecte, les Diputacions, les que els hauran de portar a terme i hauran de contenir la següent informació:

- Fases
- Calendari de treball
- Evolució de l'adaptació dels seus procediments i/o serveis segons el que estableix l'article 6.

### **Llei d'ús dels mitjans electrònics en el sector públic de Catalunya (12)**

El principal objectiu d'aquesta llei, com es pot deduir del seu enunciat, és regular l'ús dels mitjans electrònics en les actuacions del sector públic així com la definició de mecanismes per fomentar les relacions entre les administracions catalanes i la ciutadania. S'entén com administracions catalanes la Generalitat de Catalunya, els ens locals, entitats públiques vinculades o dependents, consorcis i fundacions, així com les empreses constituïdes exclusivament per la Generalitat o els ens locals o les entitats de dret públic amb personalitat jurídica pròpia.

Entre les iniciatives que promou es poden incloure:

- Dissenyar i desenvolupar aplicacions que siguin interoperables i reutilitzables per altres administracions.
- Fomentar l'ús dels mitjans electrònics als ens locals.
- Utilitzar mitjans electrònics en les relacions amb altres ens, organismes i entitats.
- Aprovar el marc d'interoperabilitat de Catalunya.

- Promoure la creació i el manteniment d'una xarxa de comunicacions electròniques.

## 2.3 Els productes

En el mercat hi ha una gran varietat de productes de BPM (Business Process Manager). La dimensió dels ajuntaments i el pressupost de què disposen també és un factor important a tenir en compte a l'hora de prendre quina solució implantar. Des de l'administració central i les autonòmiques s'està fent un gran esforç per avançar en l'administració electrònica, entre d'altres iniciatives cal destacar els Plans Avanza I i II<sup>2</sup> (13).

Així, decidir la millor opció per a cada ajuntament és, en moltes ocasions, una tasca més del projecte en el sentit de fer un estudi preliminar quan, l'ajuntament en qüestió, no té clara l'eina a utilitzar. Fins i tot pot no prendre la decisió de si vol optar per software lliure o propietari. En aquests casos però, aquesta elecció no és pot fer només basant-se en un factor com pot ser la tecnologia emprada, el cost econòmic o la complexitat de la seva implantació.

És necessari prestar atenció a d'altres variables com ara els mòduls que integra (veure Figura 4) o les característiques funcionals (Figura 5)

---

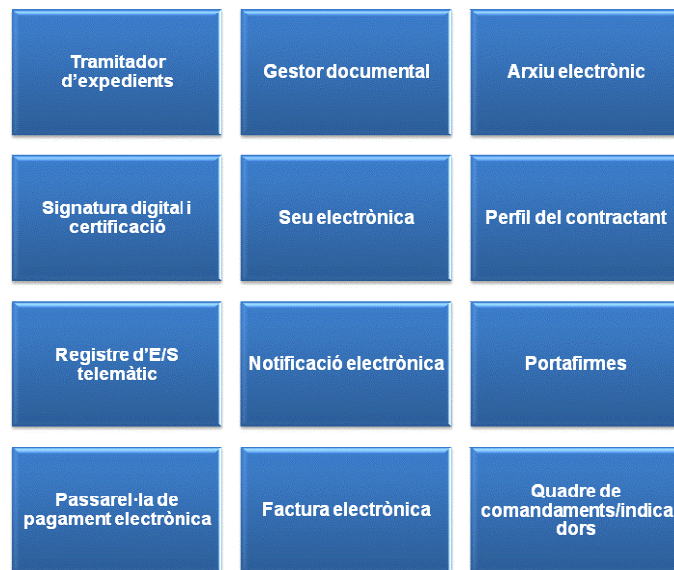
<sup>2</sup> "Avanza es el primer Plan que ha supuesto una verdadera apuesta real del Gobierno y del conjunto de la Sociedad Española por el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento. Desde el punto de vista presupuestario, Avanza ha supuesto la dedicación de más de 5.000 millones de euros entre 2005 y 2008 por parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información".

...

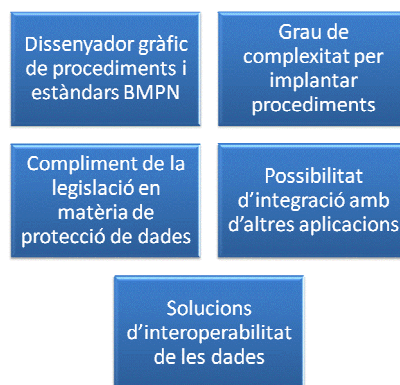
"La estrategia de ejecución del Plan Avanza parte de un clima de consenso que ha permitido la ejecución de actuaciones en cooperación con las Entidades Locales, para ello se han firmado convenios de colaboración, a través de las respectivas Comunidades Autónomas (como el Programa Ciudades Digitales ) y se han lanzado diversas convocatorias de ayudas directas. En los años 2006 y 2007 a través del Programa Ayuntamiento Digital y en la convocatoria de ayuda 2008 a través del programa denominado como Administración Electrónica en las EELL , ayuda mediante la cual se pretende favorecer el acceso de las EELL a la Sociedad de la Información.

La ejecución del Plan Avanza habrá permitido que más de 390 Entidades Locales hayan participado de los diferentes programas e iniciativas realizados en el marco del mismo."

Font: [www.planavanza.es](http://www.planavanza.es).



**Figura 4. Elements del model de tramitació electrònica que es proposa en els projectes**



**Figura 5. Característiques funcionals de les eines**

Fixant aquests paràmetres es va fer un estudi per determinar les millors solucions. Es van prioritzar les variables comentades anteriorment i el cost econòmic. Després es va seleccionar el conjunt de solucions a ser analitzades a l'estudi. El conjunt va quedar format per:

- W4
- Polymita
- FirmaDoc (SAGE aytos)
- ORACLE BPM
- OpenCities (Andago)

- Munitecnia
- SIGEM
- Tramit@ (SUMA)
- OpenCertiac

Després de realitzar l'estudi comparatiu es va concloure que:

- **SIGEM**, com a plataforma d'administració electrònica de codi obert, basa la seva bona posició en el seu cost i en les funcionalitats que cobreix. No obstant això, els seus punts de millora són la part de dissenyador de procediments i el seu grau de dificultat a l'hora d'implantar procediments. Quant al suport, SIGEM, com a plataforma de codi obert proporcionada per l'Estat, explica un suport propi disponible per a aquelles administracions que estiguin en procés d'implantació de SIGEM. A més, en comptar amb una gran base instal·lada, s'està generant una comunitat de desenvolupadors que pot suposar una ajuda de cara a facilitar les implantacions.
- **Polymita**, com a representant de les solucions comercials BPM específiques que han realitzat adaptacions de cara a obrir-se a l'Administració Electrònica. En aquest sentit, aquest producte compta amb alguns desenvolupaments específics que s'han inclòs com a paquets del producte (seu, registre i arxiu), que donen suport a la potencialitat de tramitació d'expedients. Aquesta, precisament, és la força d'aquesta eina, tenint en compte que la tramitació de procediments és el nucli de tots els elements analitzats i la part més important de cara a l'organització. A més, aquesta solució basa els seus bons resultats en la seva gran facilitat per a la implantació de procediments i la potencialitat del seu dissenyador. D'altra banda, compta amb funcionalitats per a la integració amb altres aplicacions i amb altres mòduls d'Administració Electrònica desenvolupats i no és un producte amb un preu de llicència elevat, comparat amb els seus rivals.

Després d'aquestes plataformes, en la comparativa van destacar **Firmadoc** de SAGE i **OpenCities** de Andago. El primer d'ells, fonamenta la seva bona posició en les funcionalitats de la seva *suite* i en les seves possibilitats d'integració i interoperabilitat. No obstant això, el preu de llicència, el no comptar amb elements d'explotació estadística i la dificultat a l'hora de dissenyar i implantar procediments dins de l'eina suposen elements de millora per a aquest producte.

OpenCities, igual que l'anterior, fonamenta els seus bons resultats en les funcionalitats de l'eina i en les seves capacitats d'integració. Per contra, els seus punts de millora són el fet de no comptar amb un dissenyador pròpiament dit dins de l'eina i la dificultat que comporta implantar els procediments, sent necessaris perfils tècnics per realitzar aquesta tasca. A més, encara que també està concebuda com una eina de codi obert, la dependència que implica l'assumpció d'aquest producte respecte de l'empresa desenvolupadora, no fa que obtingui la major puntuació pel que fa als criteris econòmics.

### 3 L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA

Qualsevol procediment administratiu ha de complir amb el que diu la Llei 30/1992 del Règim Jurídic de les Administracions Públiques i del Procediment Administratiu Comú. A partir d'aquí les administracions poden definir els tràmits de la manera que vulguin, de manera que cada ajut, beca, llicència, subvenció, impost, ... té al darrera la normativa legal que el regula. En el cas dels ajuntaments es tractaria de les ordenances municipals.

Als annexos I i II es poden veure dos exemples de diagrama de flux. A l'annex I el diagrama del procediment administratiu comú. En el cas de l'annex II, un exemple de procediment més complex on, fins i tot, intervé més d'una administració en la tramitació de l'expedient. És el cas de les llicències ambientals (14).

Hi ha un seguit d'accions amb les quals la ciutadania pot relacionar-se amb un ajuntament i que estan presents a la majoria de procediments:

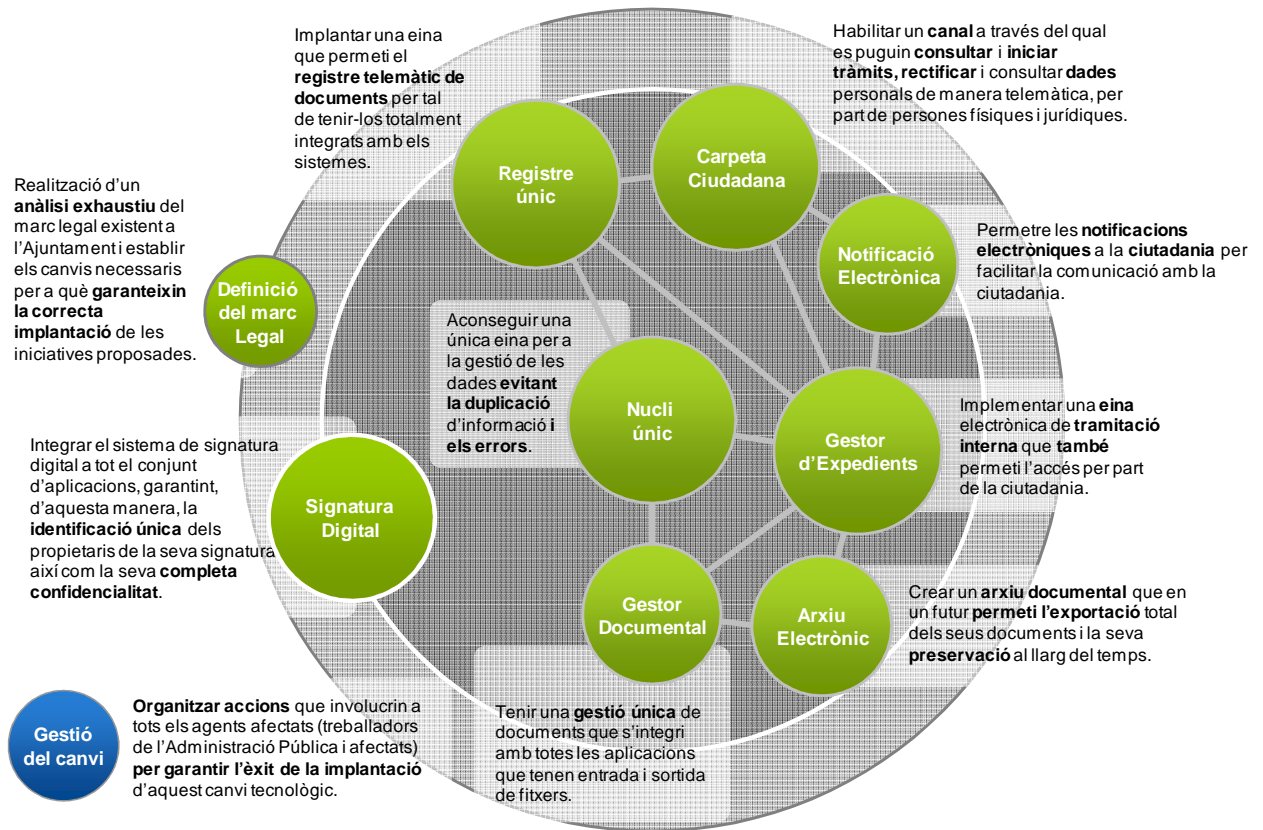
- Identificar-se i autenticar-se amb signatura electrònica (incorporada en els DNI).
- Formular sol·licituds i manifestar consentiment.
- Efectuar pagaments i realitzar transaccions.
- Oposar-se a les resolucions i actes administratius.
- Conèixer, en tot moment, l'estat de tramitació dels seus procediments i obtenir còpies electròniques dels documents que formin part d'ells.
- Obtindre còpia segellada dels documents que presenta, aportant-los juntament amb els originals, així com la devolució d'aquests, excepte en el cas que els originals haguessin d'estar en poder de les administracions públiques.
- Obtindre informació i orientació sobre els requisits jurídics o tècnics del procediment administratiu.
- Accedir als registres i arxius de les administracions públiques en els termes legalment establerts.

Tenint en compte les accions comentades anteriorment es pot dir que l'administració electrònica es compon d'un conjunt d'elements que conformen el model de tramitació electrònica que es proposa a l'ajuntament on s'implanti el projecte.

- **Identificació i autenticació.** Garantir la identitat d'una persona o entitat per mitjans electrònics, és a dir, establir mecanismes que permetin demostrar que aquesta és realment qui diu ser i integrar el sistema de signatura digital a tot el conjunt d'aplicacions. S'ha de garantir així la identificació única de les persones així com la seva confidencialitat.
- **Seu electrònica.** Disposar d'un canal d'accés a través del qual es puguin iniciar i consultar tràmits, consultar dades personals i rectificar-les de manera electrònica per part de la ciutadania, les empreses i les organitzacions.
- **Registre electrònic.** Eina que permeti el registre electrònic dels documents que entren i surten de l'ajuntament i que estigui totalment integrat amb la resta de sistemes.
- **Comunicacions i notificacions electròniques.** Establir mecanismes que permetin les comunicacions i notificacions electròniques a la ciutadania, empreses i organitzacions per facilitar la comunicació amb l'administració. Aquests sistemes han de complir amb la constància de transmissió i recepció de les dades, del contingut íntegre de les comunicacions i que la persona remitent i destinatària siguin identificades de manera fidedigna.
- **Documents i arxius electrònics.** Tenir una gestió única de documents integrada amb totes les aplicacions que tenen entrada i sortida de fitxers. Igualment s'han de garantir els processos de validació dels documents i a tal efecte ha d'estar especialment integrat amb el portesignatures.
- **Gestió electrònica dels expedients.** Eina per tramitar de manera electrònica els expedients administratius. Aquesta eina ha de poder ser accedida per donar informació sobre l'estat de cadascun dels expedients.
- **Arxiu electrònic.** Sistema d'emmagatzematge segur per als documents i fitxers relacionats amb cada expedient, gestionant el cicle de vida de cada document des de la seva creació i registre fins el seu arxiu definitiu (preservació i custòdia). A més de la funcionalitat d'emmagatzematge ha de permetre la recuperació i consulta dels documents de cada procediment administratiu tant per part de les persones de l'Ajuntament com de les persones interessades.



De manera gràfica, a la Figura 6 s'identifiquen aquests elements i la relació existent entre ells.



**Figura 6. Elements de la tramitació electrònica del model plantejat en el nostres projectes**

En la imatge es pot veure també com intervé la gestió del canvi i tot el marc normatiu de referència, dos factors molt importants en projectes d'implantació d'administració electrònica.



## 4 ENFOCAMENT DEL PROJECTE

Tenir una metodologia per al desenvolupament dels projectes és un factor clau per garantir l'èxit d'aquest. Si els projectes són de gran envergadura, com és el cas del que es descriu en aquesta memòria, més necessària es fa l'existència d'una metodologia.

La realitat de cada ajuntament és diferent i per aquest motiu s'han d'oferir solucions flexibles adaptades a cada situació concreta. L'enfocament del projecte ha d'anar dirigit a conèixer l'entorn de desenvolupament per adaptar-se a cada ajuntament en la definició, desenvolupament i implantació del projecte. Cadascuna d'aquestes fases del projecte s'analitza des d'un punt de vista estratègic i operatiu, estructurant-lo en tres dimensions: la dimensió estratègica, la dimensió funcional i la dimensió tecnològica. A la Figura 7 es descriuen els principis rectors dels nostres projectes identificant, per a cada dimensió, els elements a tenir en compte i que a la pràctica implicaran un seguit de serveis o accions a portar a terme.



Figura 7. Principis rectors del projecte

## **Dimensió estratègica**

L'**estratègia** estableix les bases per a l'impuls de l'Administració Electrònica. Per això, és fonamental l'establiment d'objectius clars, mesurables i assolibles en el temps, així com els principis que han de guiar l'actuació/intervenció de l'organització i les línies estratègiques mitjançant les quals es defineixin les accions a impulsar a l'ajuntament.

Formen part de la dimensió estratègica:

- El lideratge. A nivell directiu i tècnic per facilitar la consecució dels objectius i actuar com a model de referència dins de la cultura de l'ajuntament.
- La normativa. Establir el model que ha de guiar l'actuació de l'ajuntament i actualitzar i desenvolupar la normativa que permeti impulsar i acompanyar la implantació de l'Administració Electrònica.
- Les aliances. Planificar i gestionar aliances de cooperació amb d'altres administracions i organitzacions amb l'objectiu de fomentar la interoperabilitat entre elles a través de la normalització per donar resposta a la Llei 11/2007.

És en aquesta dimensió on es defineix el pla d'actuació, la prioritització de les accions a portar a terme, el disseny de l'estratègia de comunicació, banc de bones pràctiques de referència i l'assessorament normatiu. Per a la seva definició s'utilitzen tècniques qualitatives<sup>3</sup> com ara el *brainstorming*<sup>4</sup>, *delphi*<sup>5</sup> o *entrevistes en profunditat*<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Aquestes tècniques acostumen a ser utilitzades en la recollida, anàlisi i interpretació de dades que no són objectivament mesurables.

<sup>4</sup> El *brainstorming* o "pluja d'idees" és una tècnica de grup per generar idees originals en un ambient relaxat. Els membres del grup exposen les idees sense que passin cap filtre. Després aquestes idees són analitzades pel grup seleccionar aquelles que es considerin de més interès.

<sup>5</sup> La Tècnica Delphi consisteix a demanar i comparar múltiples rondes de judicis anònims als membres de l'equip que intervé en el grup sobre una decisió o problema. A cada ronda es proporciona als membres un resum sobre el que els membres de l'equip van dir a la ronda anterior i es demana una nova ronda de comentaris. Al final de tres rondes, l'equip hauria arribar a un consens i obtenir una proposta.

<sup>6</sup> Tècnica per obtenir que una persona transmeti oralment a l'entrevistador la seva definició personal sobre la situació a valorar.

### **Dimensió funcional**

És en aquesta dimensió on s'aborda, d'una part, la **consultoria de processos**. Realitzar una correcta definició dels procediments que, posteriorment, s'hauran de modelar i implantar en l'eina de Gestió d'Expedients, és bàsic. D'aquesta definició depèn bona part de l'èxit del projecte. Tot procediment administratiu està regulat per una normativa o disposició. Identificar i analitzar tota la normativa genèrica i específica dins l'àmbit estatal, autonòmic i local constitueix el marc de treball sobre el qual actuar en la cerca de la simplificació. Aquesta simplificació no només s'ha d'entendre en la **reducció de tasques**, sinó també en la **simplificació de la documentació** (tant interna de gestió com, i sobretot, externa en la relació amb la ciutadania, empreses i organitzacions), **en els requisits i obligacions d'informació exigibles**, etc. D'altra banda, la **gestió del canvi**. Un canvi tant significatiu per a les persones com és variar la forma de treball pot esdevenir, en cas de no ser gestionades correctament, en incomprendions, temors i, fins i tot, rebuig. És per aquest motiu que s'ha de proposar una gestió del canvi fonamentada en tres aspectes bàsics: **la comunicació, la formació i el suport i l'acompanyament**.

Aquests aspectes s'han de conjugar de manera que el personal implicat consideri el canvi de manera positiva i com una oportunitat per millorar la gestió. Un canvi que pugui reportar beneficis a la ciutadania, empreses i organitzacions, però també beneficis a nivell intern a través de l'automatització de determinades tasques i la simplificació del procediment.

Aquesta gestió del canvi inclou totes aquelles actuacions encaminades a **garantir l'autonomia** de les persones que han de fer servir les aplicacions amb als procediments implantats, així com a les persones encarregades del manteniment del sistema.

És necessari establir els mecanismes i/o les eines adequades per promoure la participació activa i continuada del personal de l'Ajuntament en els treballs d'anàlisi, racionalització i simplificació administrativa. Per això, es fa ús d'una **metodologia participativa** amb la finalitat de promoure la implicació activa del personal designat per l'Ajuntament per participar en el projecte. Aquesta participació s'ha d'assumir des de l'inici, com un factor clau per aconseguir la implicació efectiva i permanent del personal. Aquesta participació esdevé clau en tant que són les persones de l'ajuntament les autèntiques coneixedores de la idiosincràsia i la forma de treballar en els diferents procediments. D'aquesta manera, la metodologia a seguir se sustenta en els treballs que anirà desenvolupant l'equip de treball a partir de la pròpia experiència i del coneixement de les persones clau de l'ajuntament,

treballs que, posteriorment, hauran de ser validats per aquestes mateixes persones amb l'objectiu que el resultat sigui l'òptim.

### **Dimensió tecnològica**

El suport de la tecnologia aporta grans possibilitats a l'hora de millorar les opcions en la gestió de les administracions públiques. No obstant, per poder obtenir la màxima eficiència d'aquesta, és necessari tenir clares les dependències entre cada una de les parts dels sistemes, de manera que es pugui garantir el suficient grau d'automatització i que veritablement suposi una millora de la gestió dels procediments, sense abandonar la seguretat de la informació.

Es definirà en aquesta dimensió l'arquitectura, ajustant tots els components vinculats a l'Administració Electrònica a les necessitats de l'ajuntament i tenint present en tot moment les dependències entre els diferents sistemes. En aquest punt és molt important garantir els aspectes de seguretat ja que l'impacta provocat per errors o incidents pot suposar la pèrdua de la disponibilitat del servei o de la confidencialitat i integritat de la informació.

## 5 DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE A L'AJUNTAMENT

### 5.1 El full de ruta

Després de saber que existeix un marc legal que impulsa l'administració electrònica, de identificar tots i cadascun dels elements que la conformen i d'haver descrit l'enfocament d'un projecte d'implantació electrònica a un ajuntament, és important descriure quin és el full de ruta que es presenta a l'ajuntament en el que es portarà a terme el projecte.

La Figura 8 mostra de manera gràfica el plantejament que es fa sobre el pla d'acció i que es tradueix en dividir el projecte en un conjunt de mòduls o fases.

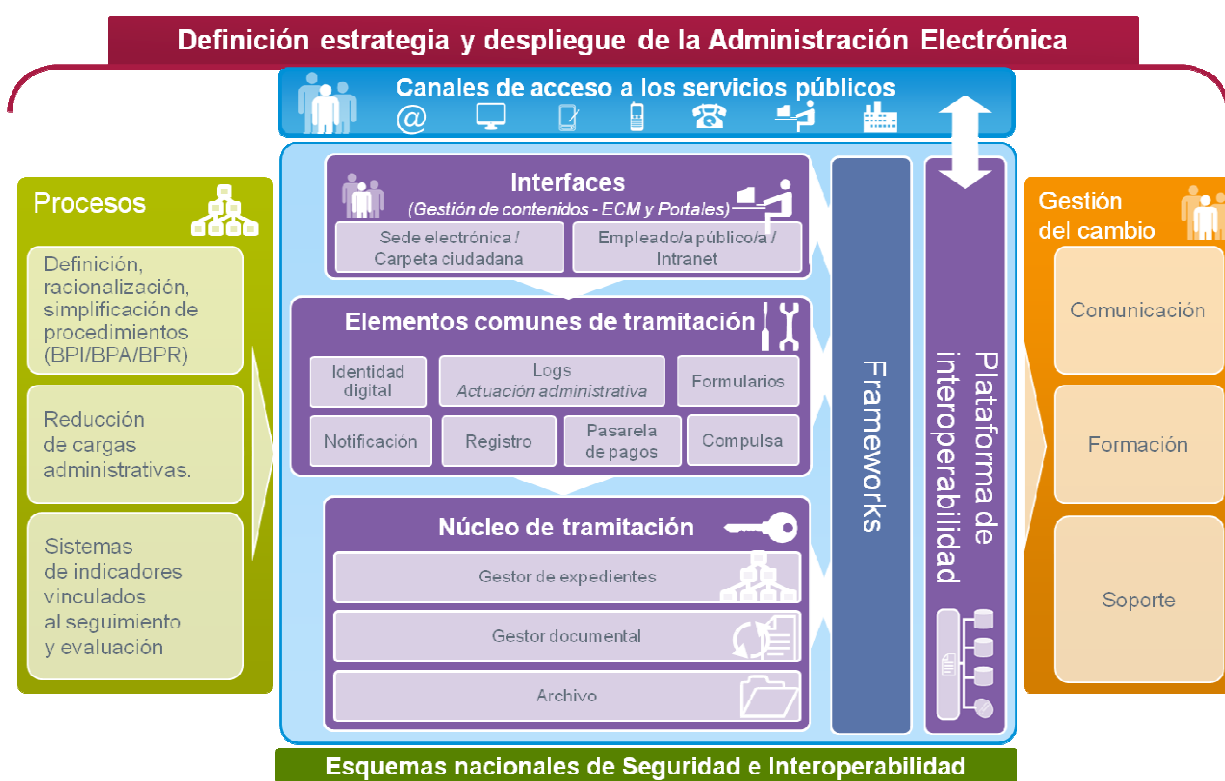


Figura 8. Full de ruta de l'administració electrònica

## 5.2 Les fases

En funció de l'ajuntament i dels objectius que es fixin a l'inici el projecte, aquest es dividirà en un conjunt de mòduls. Es descriuen a continuació aquells que formaran sempre part de qualsevol implantació d'administració electrònica.

La Figura 9 identifica de manera gràfica els mòduls en els que es divideix qualsevol projecte d'implantació electrònica. En funció de la idiosincràsia del projecte i de l'ajuntament aquestes fases poden ser modificades substituint algunes d'elles o afegint alguna més.

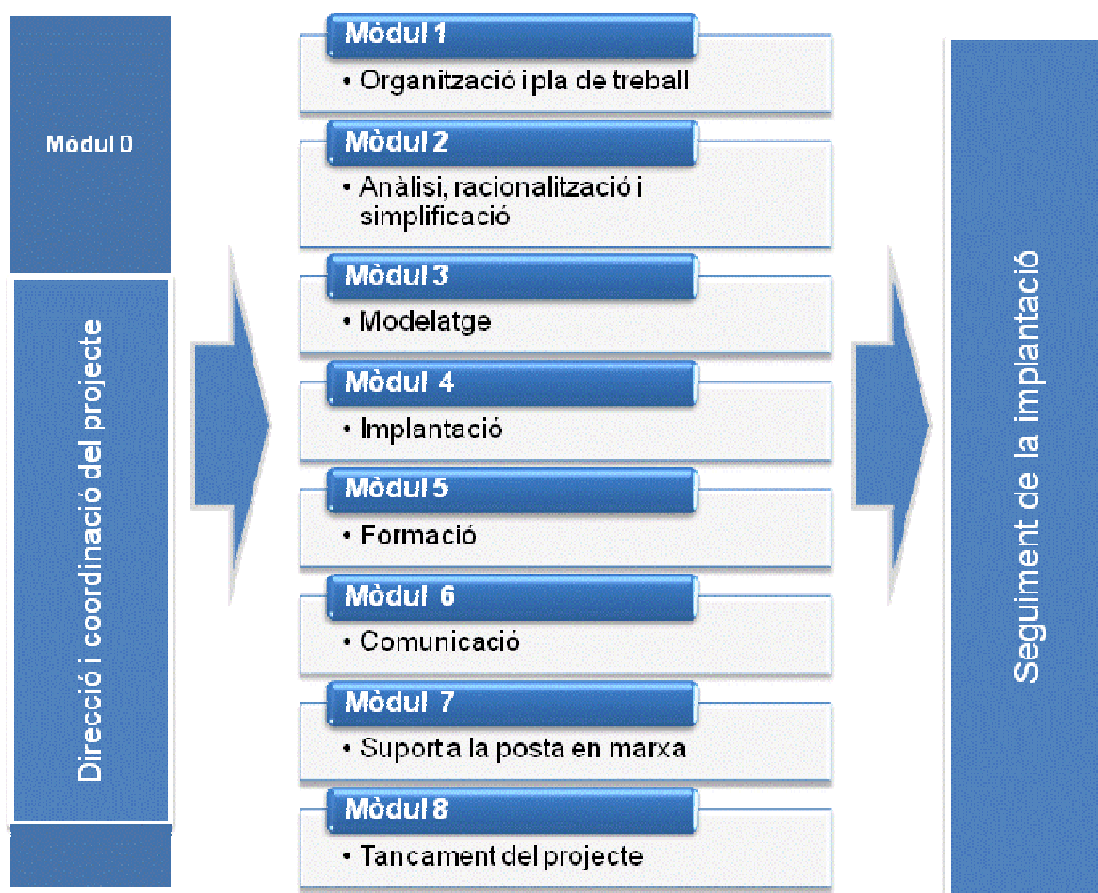


Figura 9 Mòduls en què es descompon el projecte

Per a cadascuna de les fases que es descriuran a continuació, s'inclourà una petita descripció del que s'ha de fer en ella i una taula resum que conté les següents files:

- **Objectius.** Identificació del conjunt d'objectius que esperen assolir-se un cop finalitzada la fase.



- **Punt de partida.** Requeriments necessaris per poder iniciar la fase i portar-la a terme minimitzant al màxim possible la presència de riscos.
- **Resultat.** Situació òptima esperada un cop finalitzada la fase.
- **Factors crítics.** Riscos que poden alterar la correcta evolució de la fase i conseqüentment el projecte.
- **Lliurables.** Conjunt de documentació, aplicacions i altres que l'equip de treball haurà de facilitar a l'ajuntament un cop finalitzada la fase.

### 5.2.1 Direcció i coordinació del projecte

Aquest mòdul esdevé important en tant que facilita la tasca de gestió i coordinació del projecte. Aquest estarà present al llarg de tot el seu desenvolupament per garantir i realitzar el seguiment de l'assoliment dels objectius fixats i permetent coordinar les diferents actuacions que es portin a terme entre l'equip de projecte i l'Ajuntament.

#### 5.2.1.1 Taula resum

MÒDUL 0: Direcció i coordinació del projecte	
<b>Descripció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació tècnica. Presa de decisions i resolució de possibles conflictes d'interès entre les persones participants del projecte.</li> <li>• Direcció operativa del dia a dia.</li> </ul>
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la consecució dels objectius plantejats en el projecte, així com l'obtenció d'un treball de qualitat.</li> <li>• Coordinar l'Equip de Treball assignat al projecte.</li> <li>• Portar a terme la interlocució amb les persones interlocutores de l'Ajuntament.</li> <li>• Realitzar la gestió i el seguiment del desenvolupament del projecte.</li> <li>• Assegurar la sinèrgia i la interrelació amb altres projectes relacionats.</li> </ul>
<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiència de l'empresa que executa el projecte en la direcció de projectes de similars característiques.</li> <li>• Alt nivell de coneixement en consultoria estratègica dins l'àmbit de l'administració pública.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació de les accions a realitzar conjuntament amb l'Ajuntament.</li> <li>• Documentació per facilitar la coordinació i supervisió dels resultats.</li> </ul>

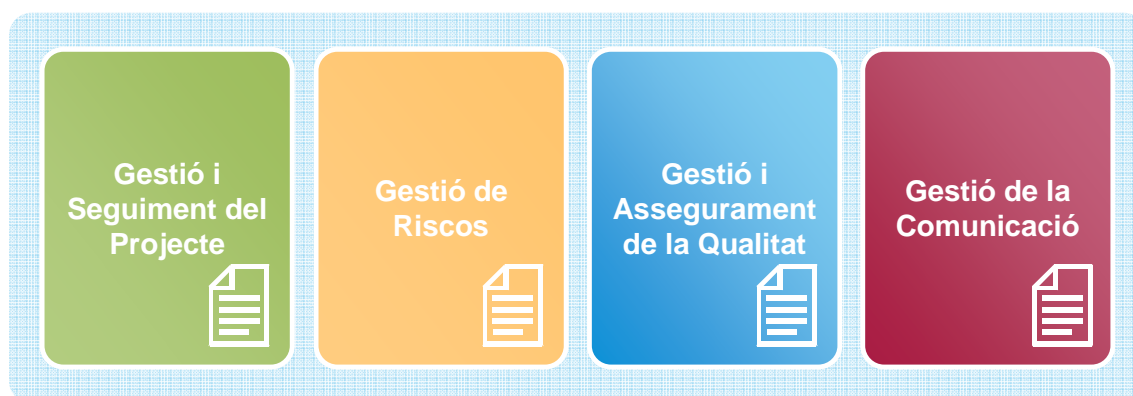
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició d'un model de relació amb l'Ajuntament que sigui adequat per a l'organització i el projecte.</li> <li>• Informes mensuals de seguiment i informe final de projecte.</li> </ul>
<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manca d'una definició clara de les responsabilitats en el projecte.</li> <li>• Dificultat en la coordinació dels diversos interessos de les persones participants en el projecte i d'aquestes amb la visió dels objectius finals del projecte.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actes de reunió.</li> <li>• Informes mensuals de seguiment.</li> <li>• Informe final de projecte.</li> <li>• Memòria explicativa dels serveis realitzats en el projecte.</li> </ul>

### 5.2.2 Organització i pla de treball

Aquest mòdul estableix el calendari de desenvolupament de tots els treballs que s'han de realitzar en el marc del projecte així com la identificació de tots els elements claus que han de garantir els objectius fixats des d'un inici.

Es tracta d'establir les bases per iniciar els treballs que s'emmarquen en el conjunt de mòduls que componen el projecte. Així, a partir de la planificació definida i mitjançant la realització de reunions de treball amb les persones interlocutores designades per part de l'Ajuntament, s'ajusten tots els factors a tenir en compte en el moment de definir i implantar el calendari de desenvolupament dels mòduls (objectius, abast, planificació de tasques a realitzar, qualitat dels treballs, fites, persones implicades, recursos a emprar, etc).

En aquesta fase es definiran les estratègies a seguir durant tot el projecte i que s'identifiquen a la Figura 10.



**Figura 10. Estratègies del projecte.**

Per assegurar la comunicació, implicació i col·laboració entre l'equip de projecte i el ajuntament normalment es crea un **Comitè Director** i un **Comitè de Seguiment**. D'aquesta manera es pretén treballar per garantir la correcta execució del projecte, així com assegurar el grau d'implantació del mateix a través de les reunions de seguiment i avaluació sobre l'estat dels treballs a desenvolupar.

Un exemple d'estructura d'aquest dos comitès es pot veure a la Figura 11.

El **Comitè de Direcció** és l'encarregat d'avaluar l'evolució del projecte, així com de validar els treballs realitzats en cadascun dels mòduls de treball.

El **Comitè de Seguiment** és l'encarregat de garantir la consecució dels objectius marcats en el desenvolupament del projecte, així com el nivell de satisfacció de l'Ajuntament quant als treballs realitzats. Aquest comitè és el responsable d'elaborar un informe de seguiment seguint la periodicitat establerta. Aquest ha d'incloure, entre d'altres, les tasques realitzades en el període, l'avançament del projecte, les tasques previstes per al següent període, les incidències, els riscos, l'actualització de la planificació, etc.

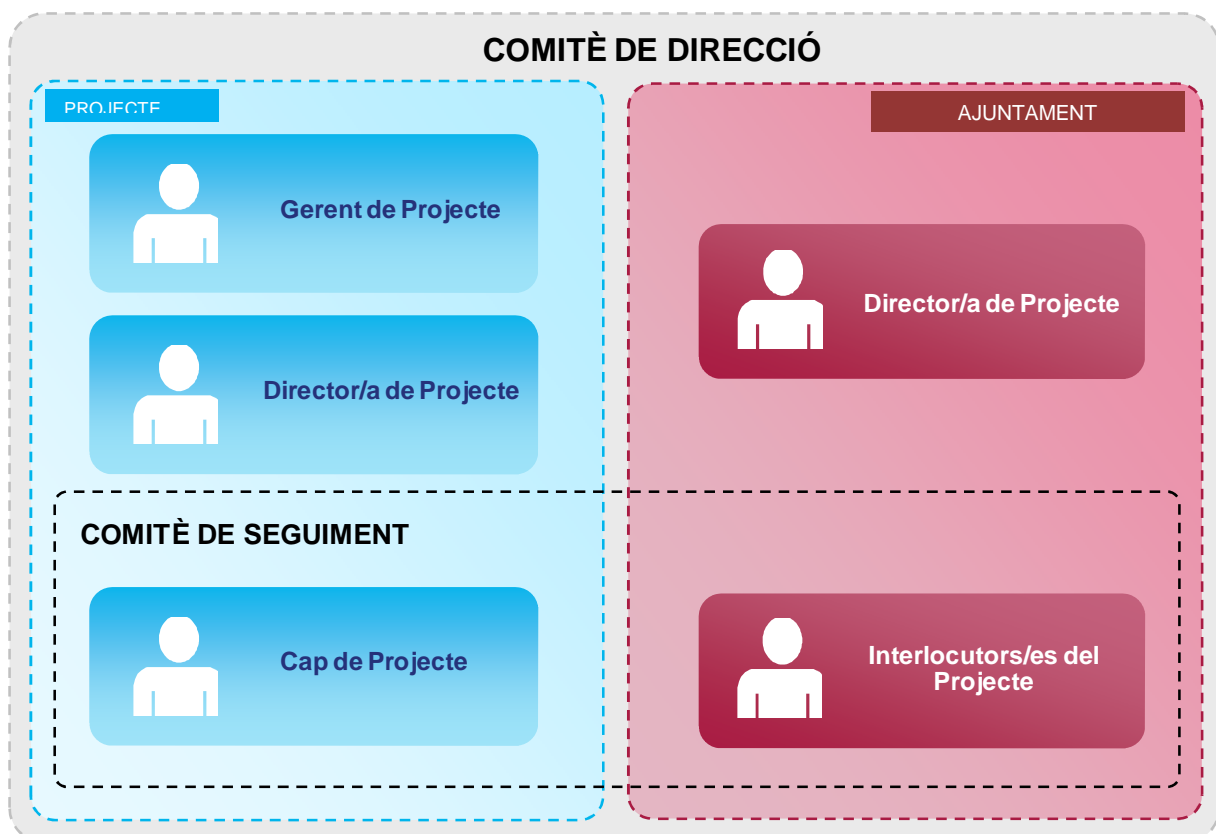


Figura 11. Comitè de Direcció i Comitè de Seguiment.

### 5.2.2.1 Taula resum

<b>MÒDUL 1: Organització i pla de treball</b>	
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organitzar i elaborar el Pla de Treball del projecte.</li> <li>• Definir i aprovar els objectius perseguits en l'àmbit del projecte.</li> <li>• Delimitar i aprovar l'abast del projecte.</li> <li>• Planificar detalladament les actuacions i tasques, així com les reunions a dur a terme.</li> <li>• Validar l'equip de projecte per part de l'empresa i les persones responsables que interactuaran en el projecte per part de l'Ajuntament.</li> <li>• Establir les actuacions a seguir quant a Gestió i Seguiment, Gestió de Riscos, Gestió i Assegurament de la Qualitat i Gestió de la Comunicació.</li> </ul>
<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informació proporcionada per les persones interlocutores de l'Ajuntament.</li> <li>• Planificació inicial elaborada en l'oferta del projecte.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió i assegurament de la Qualitat.</li> <li>• Objectius i abast del projecte.</li> <li>• Planificació detallada del projecte (inclou calendari de desenvolupament de les tasques, reunions, Equip de Treball, recursos físics i/o tècnics, canals de comunicació, etc.).</li> <li>• Comunicació del llançament del projecte a les persones responsables i interlocutores designades per participar en el projecte per part de l'Ajuntament.</li> </ul>
<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visió parcial dels objectius i l'abast del projecte.</li> <li>• Manca d'implicació de les persones participants en el projecte.</li> </ul>
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar i aprovar el Pla de Gestió i Assegurament de la Qualitat.</li> <li>• Elaborar i aprovar el Pla de Treball a seguir.</li> <li>• Realitzar la presentació del llançament del projecte.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla de Gestió i Assegurament de la Qualitat.</li> <li>• Pla de Treball.</li> <li>• Materials i plantilles normalitzades de suport per al desenvolupament dels treballs a realitzar en marc del projecte.</li> <li>• Presentació de llançament del projecte.</li> </ul>

### 5.2.3 Anàlisi, racionalització i simplificació

En aquest mòdul de treball es pretén portar a terme totes aquelles actuacions encaminades a analitzar, identificar, classificar i realitzar propostes que permetin millorar els procediments administratius, optimitzant els recursos i disminuint el temps d'execució dels mateixos. Es tracta de millorar la gestió i agilitar i facilitar la feina del dia a dia al seu personal, augmentant l'eficàcia i l'eficiència amb l'eliminació de tràmits superflus i la reducció de càrregues per a la ciutadania.

L'aplicació de mitjans tecnològics i de tramitació electrònica dels procediments administratius esdevé altament útil per possibilitar l'aportació de millores en la gestió dels procediments administratius.

Un altre àmbit en el que cal incidir és en el de l'homogeneïtzació. Les mesures en aquest sentit han d'anar encaminades a aconseguir que s'estandarditzin les formes de treballar, la documentació (tant interna, com externa), els requisits que s'han de complir, les obligacions d'informació, etc. S'ha d'intentar homogeneïtzar tots aquests elements entre tots els departaments del consistori.

Així doncs, un requisit indispensable és la participació dels gestors dels diferents procediments (responsables, tramitadors, etc.) ja que són aquests els autèntics coneixedors dels procediments. Es creen llavors grups de treball en els quals poder debatre les millores a implantar i que, a més a més, han de ser l'escenari de validació de les tasques desenvolupades per l'equip de treball.

#### 5.2.3.1 Taula resum

MÒDUL 2: Anàlisi, racionalització i simplificació	
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analitzar, normalitzar i simplificar el conjunt de procediments administratius objecte del projecte.</li><li>• Identificar les deficiències i els punts susceptibles de millora en els procediments actuals.</li><li>• Reduir les barreres i les càrregues administratives derivades de l'activitat pròpiament burocràtica de l'Ajuntament.</li><li>• Innovar en les maneres de relacionar-se amb la ciutadania.</li><li>• Fomentar la implicació del personal de l'Ajuntament a través dels grups de treball.</li><li>• Promoure i garantir l'adaptació de l'Ajuntament a la Llei 11/2007.</li></ul>

<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentació de referència facilitada per l'Ajuntament.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi, normalització i simplificació administrativa del conjunt de procediments.</li> </ul>
<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visió incompleta dels procediments que es tramiten a l'Ajuntament.</li> <li>Poca participació per part de les persones entrevistades.</li> </ul>
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir els procediments sobre els quals actuar.</li> <li>Estudiar la documentació de referència.</li> <li>Realitzar les primeres reunions amb els grups de treball.</li> <li>Descriure els procediments.</li> <li>Identificar les millores als procediments.</li> <li>Realitzar reunions successives amb els grups de treball.</li> <li>Incloure les millores proposades.</li> <li>Definir els indicadors de funcionament dels procediments.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document descriptiu de simplificació dels procediments.</li> <li>Informe de les millores proposades.</li> </ul>

#### 5.2.4 Modelatge

Partint del procés d'anàlisi, racionalització i simplificació de procediments, en aquest mòdul de treball es procedeix a desenvolupar la configuració dels elements que conformen el procediment en l'aplicació. Així doncs, per una banda, es tracta de configurar els procediments objecte del projecte, així com els perfils de les persones usuàries associades a cadascun d'ells. I, per l'altra banda, es tracta de dissenyar en l'aplicació el flux del procediment, les tasques, el model de dades, així com els formularis i plantilles associades.

##### 5.2.4.1 Taula resum

<b>MÒDUL 3: MODELATGE</b>	
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dissenyar i diagramar els procediments en l'eina de Sistema de Gestió d'Expedients de l'Ajuntament.</li> <li>Vetllar per una correcta implantació dels procediments en l'eina de Sistema de Gestió d'expedients.</li> </ul>
<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mòdul 2: Anàlisi, racionalització i simplificació.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagramació dels procediments en l'eina.</li> </ul>

<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visió incompleta dels procediments que es tramiten a l'Ajuntament.</li> </ul>
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurar els procediments.</li> <li>• Dissenyar les tasques i el flux de treball.</li> <li>• Dissenyar el model de dades.</li> <li>• Dissenyar els formularis de dades.</li> <li>• Dissenyar les plantilles normalitzades.</li> <li>• Dissenyar els perfils i grups de les persones usuàries.</li> <li>• Configurar les unitats de treball.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hi ha.</li> </ul>

### 5.2.5 Implantació

Partint de l'anàlisi, normalització, simplificació administrativa i modelatge en el Sistema de Gestió d'Expedients dels procediments, en aquest mòdul de treball s'implanten a l'entorn de l'Ajuntament.

Per a què la implantació dels procediments esdevingui un èxit cal tenir en compte dos elements claus:

- El modelatge dels procediments s'ha d'ajustar de manera òptima al seu anàlisi funcional.
- En el moment de modelar els procediments s'ha de fer un ús òptim de les funcionalitats de què disposa el gestor d'expedients escollit.

#### 5.2.5.1 Taula resum

<b>MÒDUL 4: IMPLANTACIÓ</b>	
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar amb èxit els procediments administratius modelats en el Sistema de Gestió d'Expedients.</li> <li>• Portar a terme un pla de proves que permeti comprovar la idoneïtat de la implementació i ajudi a identificar les possibles millores a fer tant a nivell funcional com tècnic.</li> <li>• Garantir la posta en marxa en l'entorn de producció de l'Ajuntament, treballant conjuntament amb el Departament d'Informàtica.</li> <li>• Garantir el funcionament òptim i adequat dels procediments en el Sistema de Gestió d'Expedients.</li> <li>• Integrar amb el Gestor d'expedients tots i cadascun dels mòduls de tramitació electrònica escollits per l'ajuntament.</li> </ul>

<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mòdul 3: Modelatge.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantació dels procediments en el Sistema de Gestió d'Expedients.</li> </ul>
<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visió incompleta dels procediments que es tramiten a l'Ajuntament.</li> <li>• Poca participació per part de les persones entrevistades.</li> </ul>
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instal·lar els procediments modelats.</li> <li>• Elaborar el Pla de proves.</li> <li>• Realitzar les proves dels procediments.</li> <li>• Realitzar els reajustaments oportuns, si s'escau.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla de Proves.</li> <li>• Si s'escauen reajustaments, documents funcionals revisats i modificats.</li> </ul>

### 5.2.6 Formació

L'elaboració d'un Pla de Formació en una tasca de gran importància en la gestió del canvi, en tant que contribueix a la minimització de l'impacte en l'organització, així com a la transferibilitat del coneixement i a l'assegurament de l'autonomia de l'organització quant al manteniment i evolució dels procediments implantats a l'Ajuntament.

Aquest Pla de Formació va dirigit tant a les persones usuàries dels procediments com al personal administrador responsable del manteniment del sistema en l'aplicació tecnològica.

En aquest sentit, es contempla el disseny, el desenvolupament i la impartició d'un pla de formació dirigit als següents perfils:

- **Usuaris/àries finals o directes:** el personal usuari dels procediments implantats electrònicament en l'Ajuntament.
- **Usuaris/àries administradors/es:** el personal responsable del manteniment del Sistema de Gestió d'Expedients de l'Ajuntament. En aquest punt, es tracta de **garantir la transferència tecnològica** del projecte, essent necessari formar i traspasar tot el coneixement tècnic dels serveis realitzats al les persones tècniques de l'Ajuntament.



### 5.2.6.1 Taula resum

<b>MÒDUL 5: Formació</b>	
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la transferència dels coneixements necessaris en relació als procediments administratius implantats, així com en el manteniment del sistema i tots els mòduls que el conformen.</li> <li>• Garantir l'autonomia operativa i la implicació en l'ús de la tramitació electrònica.</li> <li>• Prestar formació específica en relació als procediments administratius implantats.</li> <li>• Garantir la qualitat de la informació i documentació relativa al projecte.</li> <li>• Cobrir les necessitats de formació i suport (presencial i documental).</li> </ul>
<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mòdul 2: Anàlisi, racionalització i simplificació.</li> <li>• Mòdul 3: Modelatge.</li> <li>• Mòdul 4: Implantació.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	Adquisició de coneixements òptims sobre el maneig de les aplicacions per part de totes les persones usuàries, així com en el manteniment del sistema per part de les persones responsables.
<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilació de coneixements insuficient per part de les persones assistents a les sessions formatives.</li> <li>• Poca implicació per part de les persones usuàries del nou sistema.</li> </ul>
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir els objectius generals del Pla de Formació.</li> <li>• Detectar les necessitats formatives i elaborar el mapa d'impacte.</li> <li>• Identificar els actors claus que intervenen.</li> <li>• Definir el Pla d'Acció.</li> <li>• Elaborar manuals de suport i ajuda.</li> <li>• Realitzar les accions formatives.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla de formació.</li> <li>• Continguts de les sessions formatives.</li> </ul>

### 5.2.7 Comunicació

Una de les claus de l'èxit d'aquesta tipologia de projecte és el desplegament d'una correcta comunicació als diferents col·lectius interns, que esdevenen el públic objectiu destinatari de la informació relativa al projecte.

Per això, incloure el desenvolupament d'accions de comunicació que assentin les bases necessàries per permetre la difusió dels objectius del projecte a tot l'Ajuntament farà més simple l'acceptació de les noves maneres de treball a totes les persones que hi hagin de treballar en el nou entorn.

#### 5.2.7.1 Taula resum

<b>MÒDUL 6: COMUNICACIÓ</b>	
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la consecució dels objectius de comunicació plantejats en el projecte.</li> <li>• Realitzar el lliurable de presentació PowerPoint del projecte.</li> <li>• Assegurar la sinèrgia i la interrelació amb altres accions de comunicació relacionades.</li> </ul>
<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiència de l'empresa en projectes de comunicació de similars característiques.</li> <li>• Alt nivell de coneixement en comunicació dins l'àmbit de l'administració pública.</li> </ul>
<b>Resultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacció dels continguts d'informes, actes, correus electrònics i presentació PowerPoint del projecte.</li> <li>• Enviament de les accions de comunicació corresponents.</li> <li>• Disseny de l'estructura i maquetació dels continguts i gràfics de la presentació PowerPoint.</li> </ul>
<b>Factors crítics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultat en la definició dels objectius del projecte, públic objectiu destinatari de la difusió o canals de comunicació de l'organització.</li> </ul>
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir els objectius generals de cada acció.</li> <li>• Identificar i tipificar el públic objectiu del projecte.</li> <li>• Identificar els missatges claus i els continguts bàsics.</li> <li>• Identificar els canals de comunicació.</li> <li>• Definir les accions de comunicació.</li> <li>• Realitzar les accions de comunicació.</li> </ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguiment.</li> <li>• Actes de reunió.</li> <li>• Correus electrònics de convocatòria a les sessions de treball, formatives i informatives.</li> <li>• Presentació del projecte en format PowerPoint.</li> </ul>

### 5.2.8 Tancament del projecte

La implantació de procediments administratius en una eina de Sistema de Gestió d'Expedients fa necessari portar a terme actuacions encaminades a garantir l'èxit en el seu funcionament, així com la implicació de les persones usuàries en el maneig de les aplicacions.

En tota Gestió del Canvi hi ha presents tres elements claus: la formació, la comunicació i l'acompanyament. En aquest mòdul de treball és on es plantegen les accions que es duran a terme per a garantir aquest suport a la posta en marxa.

#### 5.2.8.1 Taula resum

MÒDUL 8: TANCAMENT DEL PROJECTE	
<b>Descripció</b>	Passos a seguir per realitzar el tancament del projecte, realitzant un acompanyament al personal de l'ajuntament i el traspàs de la informació al seu equip.
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traspassar de manera adequada el coneixement al personal de l'ajuntament.</li><li>• Documentar els treballs realitzats al llarg del servei.</li></ul>
<b>Punt de partida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodologies, procediments, instruccions i eines de treball desenvolupades en el marc del servei.</li><li>• Treballs desenvolupats al llarg de la prestació del servei.</li></ul>
<b>Resultat</b>	Traspàs del coneixement a l'ajuntament.
<b>Factors crítics</b>	Incorrecta definició de les necessitats informatives i documentals en el moment del tancament.
<b>Tasques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traspassar el coneixement.</li><li>• Elaborar la Memòria explicativa dels treballs desenvolupats.</li><li>• Realitzar la reunió de tancament del projecte i acceptació dels treballs realitzats.</li></ul>
<b>Lliurables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentació interna del projecte.</li><li>• Documentació dels processos, metodologies, etc.</li><li>• Memòria explicativa dels treballs desenvolupats.</li></ul>



## 6 CONCLUSIONS

Amb la finalitat de promoure l'ús de les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions en les relacions entre les Administracions Públiques i la ciutadania entra en vigor la Llei 11/2007 d'Accés Electrònic de la Ciutadania als Serveis Públics i el Real Decreto 1671/2009, de 6 de novembre. Es presenta així l'oportunitat per als ajuntaments i la resta d'administracions d'adaptar els seus processos de treball per obtenir de la tecnologia el major rendiment en la labor del dia a dia.

En el procés d'implantació de l'administració electrònica a un ajuntament que he descrit en aquesta memòria, he plantejat, no només incloure les noves tecnologies en els seus processos, sinó, realitzar una anàlisi exhaustiu de la seva situació actual amb l'objectiu d'identificar iniciatives que comportin millores tant a nivell organitzatiu, jurídic i dels processos. En aquest punt establim el full de ruta per al desenvolupament del projecte descrit en aquesta memòria.

El compliment de les fases definides i l'èxit d'implantació del projecte implica per a un ajuntament els següents beneficis:

Des del punt de vista de l'ajuntament com a institució pública:

- Esdevenir una població tecnològicament en línia amb l'Administració electrònica. Situació a l'avantguarda tecnològica pel que fa a sistemes de gestió.
- Donar compliment de la llei 11/2007.
- Obtenir la confiança dels ciutadans en els nous canals de tramitació telemàtica online.
- Augmentar la transparència de l'administració envers la ciutadania.

Des del punt de vista de la ciutadania:

- Repercussions positives en la relació entre la ciutadania i l'Ajuntament degut a la independència d'horaris i de distàncies. Se supera la barrera del temps i l'espai ja que es permet la relació amb l'ajuntament sense cues físiques.
- Dinamització dels tràmits i gestions a nivell intern (menor càrrega de feina) i extern (més rapidesa en la tramitació).

- Mostra de consciència social i respecte envers el medi ambient:
  - Reducció de la quantitat de residus generats per l'administració.
  - Reducció del nivell de despeses econòmiques derivades:
    - Del material necessari per a la producció de la documentació
    - De l'espai i mitjans necessaris per al seu manteniment

Finalment, des del punt de vista personal, ser protagonista i part implicada dels projectes d'implantació de l'administració electrònica m'ha permès observar, des de primera fila, la transformació que es produeix dins d'un ajuntament. Un altre benefici que obtinc en acabar un projecte, és mantenir viu l'entusiasme per treballar i tenir la recompensa de què el meu esforç serveix per millorar la resposta que les persones obtenen del seu ajuntament, entre els quals m'hi trobo. I, molt important també, com perfil tècnic que tinc, és que la participació en aquests projectes em garanteixen poder estar immersa en l'evolució de les noves tecnologies aplicades al benefici de la ciutadania.

El treball però no s'acaba aquí. Per garantir la continuïtat de les iniciatives implantades és important el seguiment i anàlisi dels indicadors definits durant el projecte. Seguir treballant en la gestió del canvi per assegurar la implicació de tota l'organització i assegurar l'homogeneïtat i seguiment dels processos definits així com el correcte ús de les tecnologies implantades per tota l'organització.

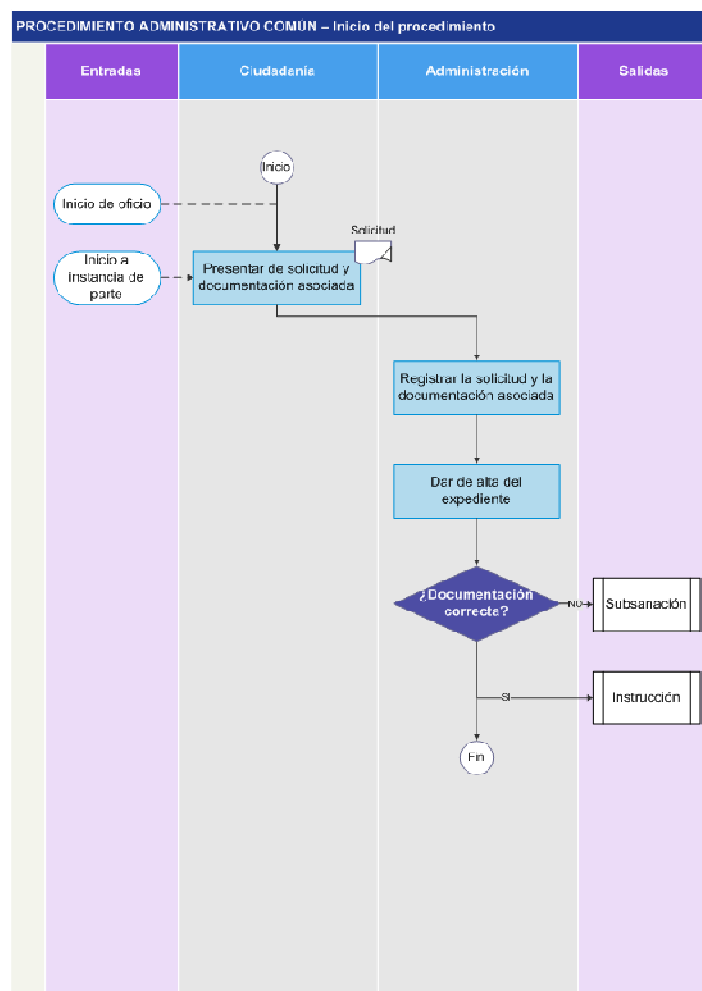
A partir d'aquí es poden ara afrontar nous reptes i continuar avançant en el plantejament de nous serveis orientats a la millora de la qualitat. En aquest sentit, les administracions públiques i més concretament als ajuntaments, han de dirigir-se ara cap a l'Open Government, aconseguint així un Ajuntament més participatiu, col·laboratiu i transparent vers la ciutadania.

## 7 ANNEX I. PROCEDIMENT ADMINISTRATIU COMÚ

El procediment administratiu comú està regulat per la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de Règim Jurídic de les Administracions Públiques i del Procediment Administratiu Comú. De manera resumida es pot dir:

- És la seqüència processal de principi per dictar els actes administratius.
- El procediment administratiu presenta una triple finalitat:
  - Garantia dels drets de la ciutadania.
  - Àmbit d'actuació per assegurar l'eficàcia de l'actuació administrativa.
  - Mecanisme de participació en les decisions públiques.
- Àmbit d'aplicació:
  - Administració General de l'Estat.
  - Administracions de les comunitats autònomes.
  - Entitats que integren l'Administració local.

## 7.1 Inici



### ■ Clases de iniciación:

- **De oficio** (Por acuerdo del órgano competente, bien por propia iniciativa o como consecuencia de orden superior, a petición razonada de otros órganos o por denuncia).
- **A instancia de parte** (por la solicitud de una persona interesada).

■ Los solicitantes podrán acompañar los elementos que consideren para **precisar o completar la información** aportada.

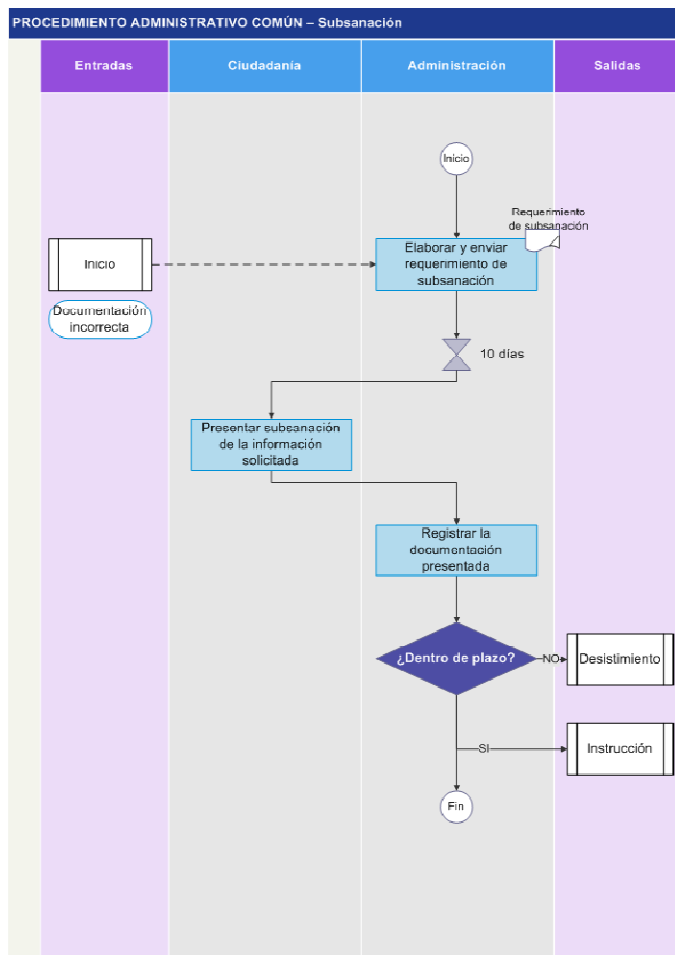
■ Los ciudadanos podrán exigir recibo en que se **acredite la fecha de presentación**.

■ El órgano administrativo competente podrá adoptar las **medidas provisionales** que considere oportunas (antes o después del inicio del procedimiento). En todo caso, se extinguirán con la resolución administrativa que pone fin al procedimiento.

Figura 12. Fase d'inici



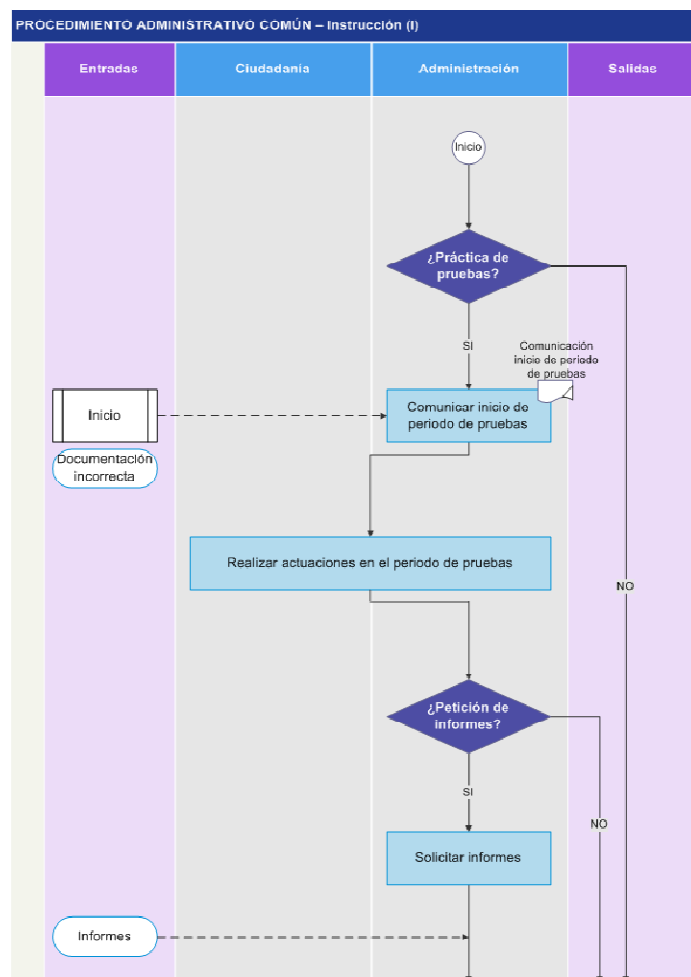
## 7.2 Esmena



- En caso de **deficiencias o carencias**, se requerirá al interesado para que, en un plazo de **diez días**, subsane las faltas o acompañe los documentos preceptivos. Si no lo hace se le considerará **desistido de su petición**, previa resolución.
- Si no son procedimientos selectivos o de concurrencia competitiva, el plazo se podrá ampliar **cinco días más** a petición del interesado o a iniciativa del órgano, siempre que la aportación de los documentos requeridos presente dificultades.

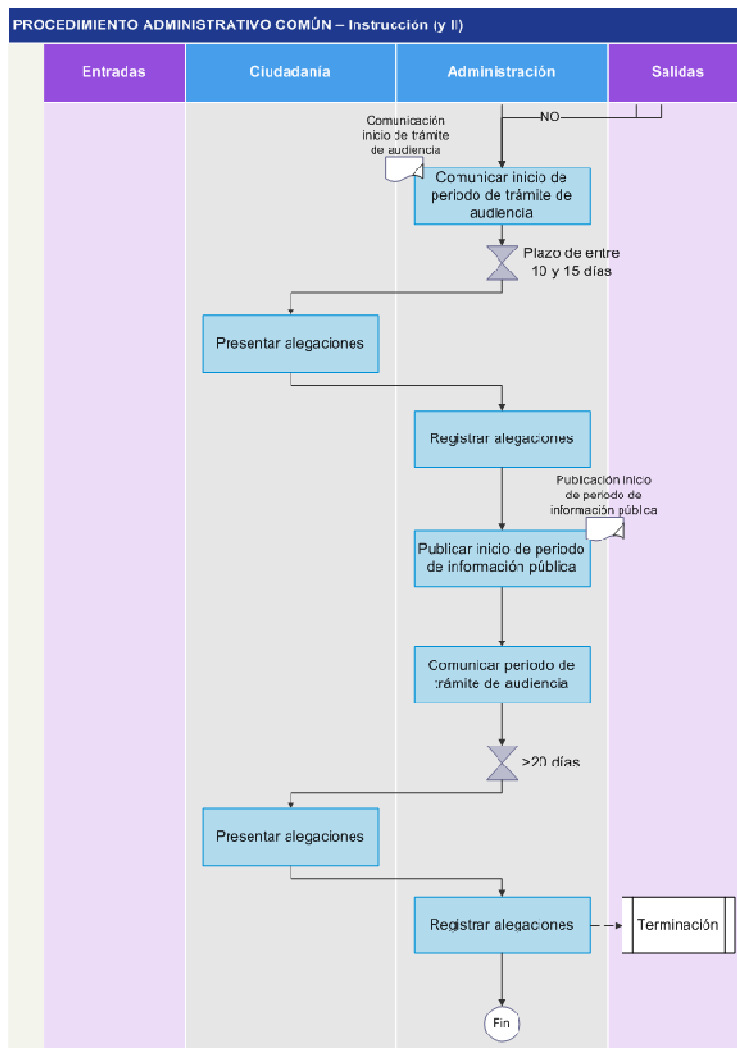
Figura 13. Esmena

## 7.3 Instrucció



- La instrucción se realiza de oficio por el órgano que tramita el procedimiento.
- Los hechos relevantes para la decisión de un procedimiento podrán acreditarse por cualquier medio de prueba admisible en Derecho.
- Si la Administración no tiene por ciertos los hechos alegados por los interesados o la naturaleza del procedimiento lo exige, el instructor acordará la apertura de un periodo de prueba (de entre 10 y 30 días).
- Se solicitarán aquellos informes que sean preceptivos por disposiciones legales y los que se juzguen necesarios para resolver el procedimiento.
- Los informes serán facultativos y no vinculantes (salvo disposición expresa en contrario).
- Los informes serán realizados en el plazo de 10 días, salvo que una disposición o el cumplimiento del resto de los plazos del procedimiento permita o exija otro plazo mayor o menor.

Figura 14. Instrucció (I)



- Una vez instruido el procedimiento y antes de elaborar la propuesta de resolución, se pondrán de manifiesto a los interesados.
- Los interesados tendrán un **plazo de entre 10 y 15 días** para presentar las alegaciones que consideren pertinentes.
- Se podrá **prescindir del trámite de audiencia** cuando no figuren en el procedimiento ni sean tenidos en cuenta en la resolución otros hechos ni alegaciones y pruebas que las aducidas por el interesado.
- El órgano de resolución, si así lo requiere la naturaleza del procedimiento, podrá acordar un **periodo de información pública**, que se anunciará en el BOE, Boletín de la Comunidad Autónoma o Provincia. El anuncio señalará el lugar de exhibición y determinará el plazo para presentar alegaciones (nunca inferior a 20 días).
- La comparecencia en la información pública no otorga la condición de interesado. Quienes presenten alegaciones tienen derecho a obtener una respuesta de la Administración.

Figura 15. Instrucció (II)

## 7.4 La terminació

### Terminación del procedimiento

- La resolución.
- El desestimimiento.
- La renuncia al derecho en que se funde la solicitud.
- La declaración de caducidad.
- La imposibilidad material de continuarlo por causas sobrevenidas.
- La terminación convencional.

Figura 16. Terminació del procediment

## 8 ANNEX II. PROCEDIMENT LLICÈNCIES AMBIENTALS

El procediment de llicències ambientals està previst als articles 33 a 50 de la Llei 20/2009, del 4 de desembre, de prevenció i control ambiental de les activitats. Es mostra a continuació el diagrama de flux que es desprèn de la mencionada llei. Per a la seva diagramació s'ha emprat la nomenclatura BPMN<sup>7</sup> i s'ha utilitzat BizAgi<sup>8</sup>.

Les fases de les que consta el procediments són:

- Actuacions prèvies
- Tramitació de la llicència (presentació, instrucció i finalització)
- Controls
- Revisions

---

<sup>7</sup> Business Process Modeling Notation. Representació gràfica per a l'especificació dels processos de negoci en un model.

<sup>8</sup> BizAgi és una eina per modelar processos de negoci. La notació emprada és BPMN.

## 8.1 Actuacions prèvies

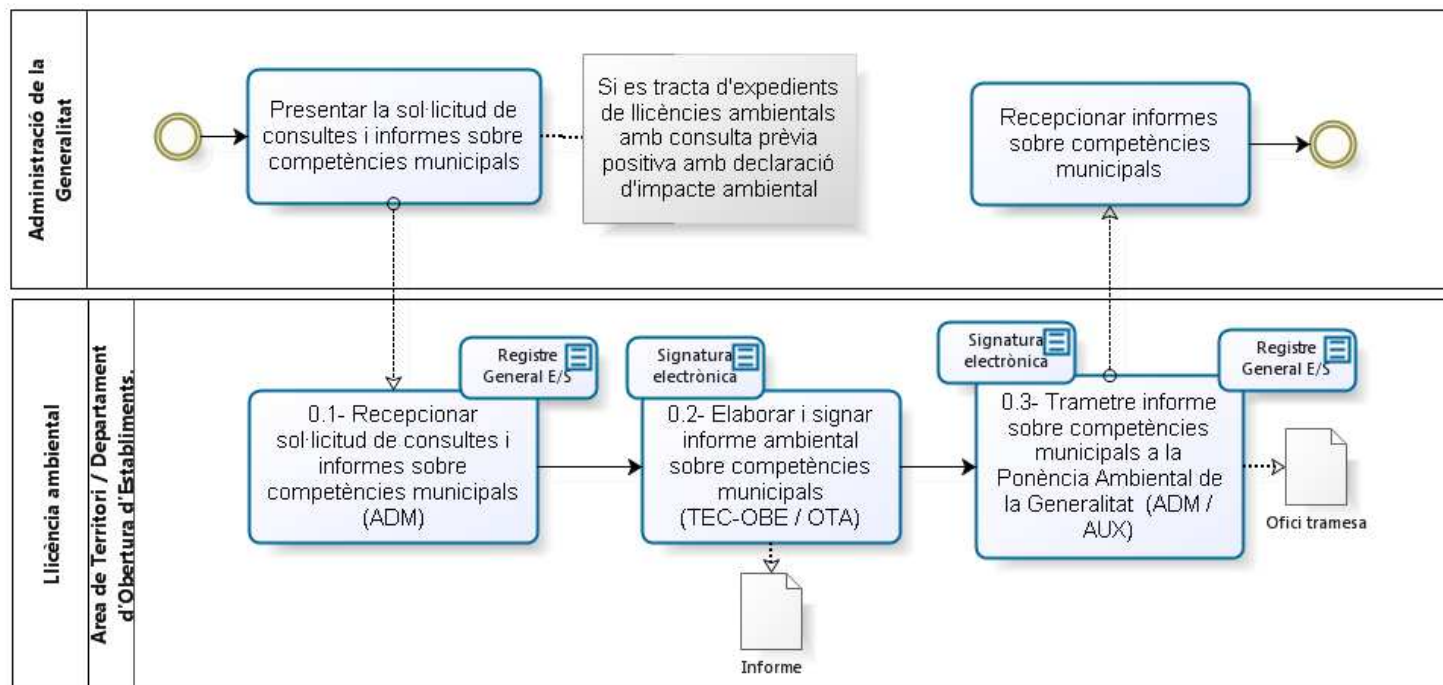


Figura 17 Actuacions prèvies

## 8.2 Tramitació de la llicència

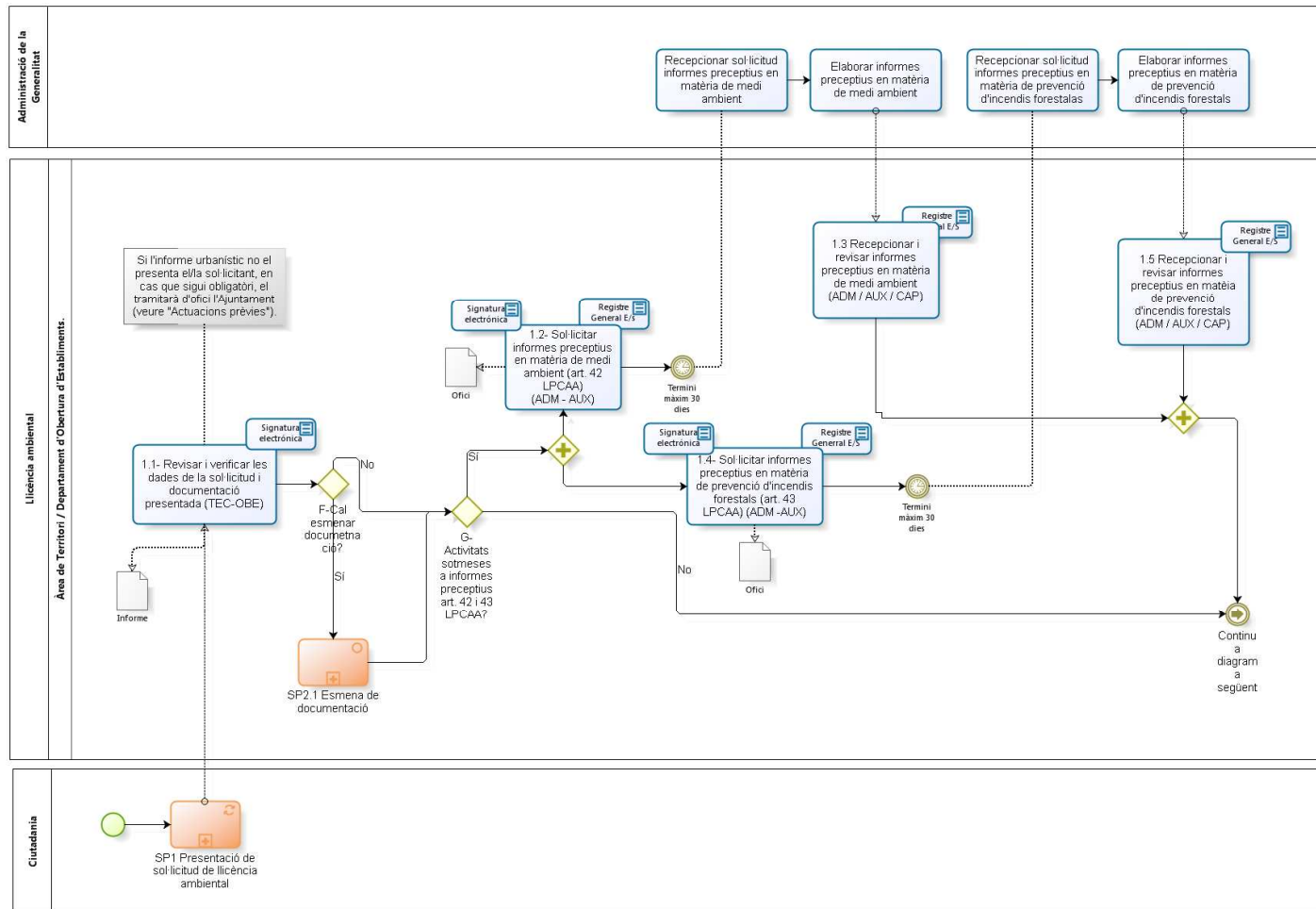


Figura 18. Tramitació de la llicència (I)

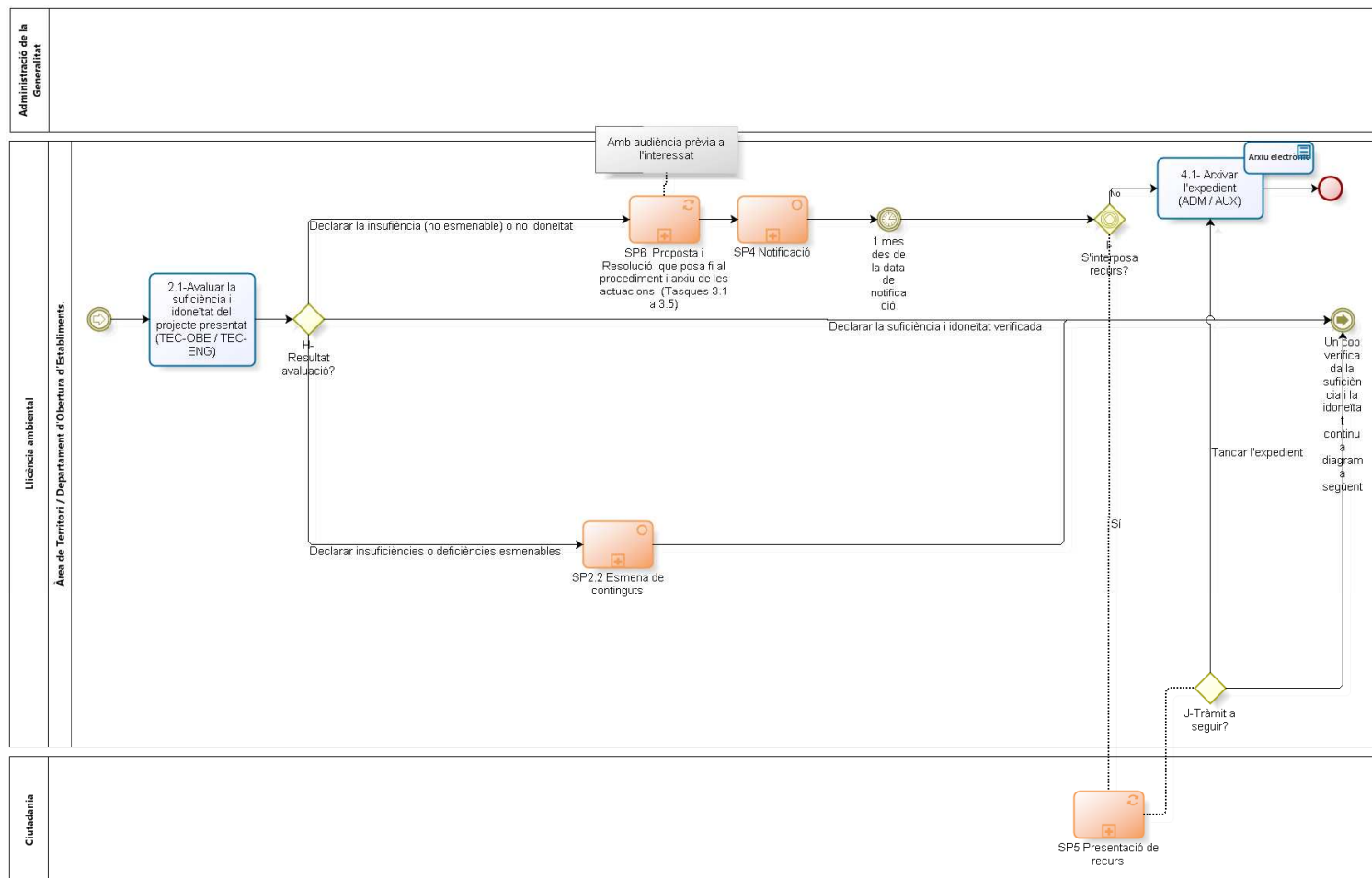


Figura 19. Tramitació de la llicència (II)



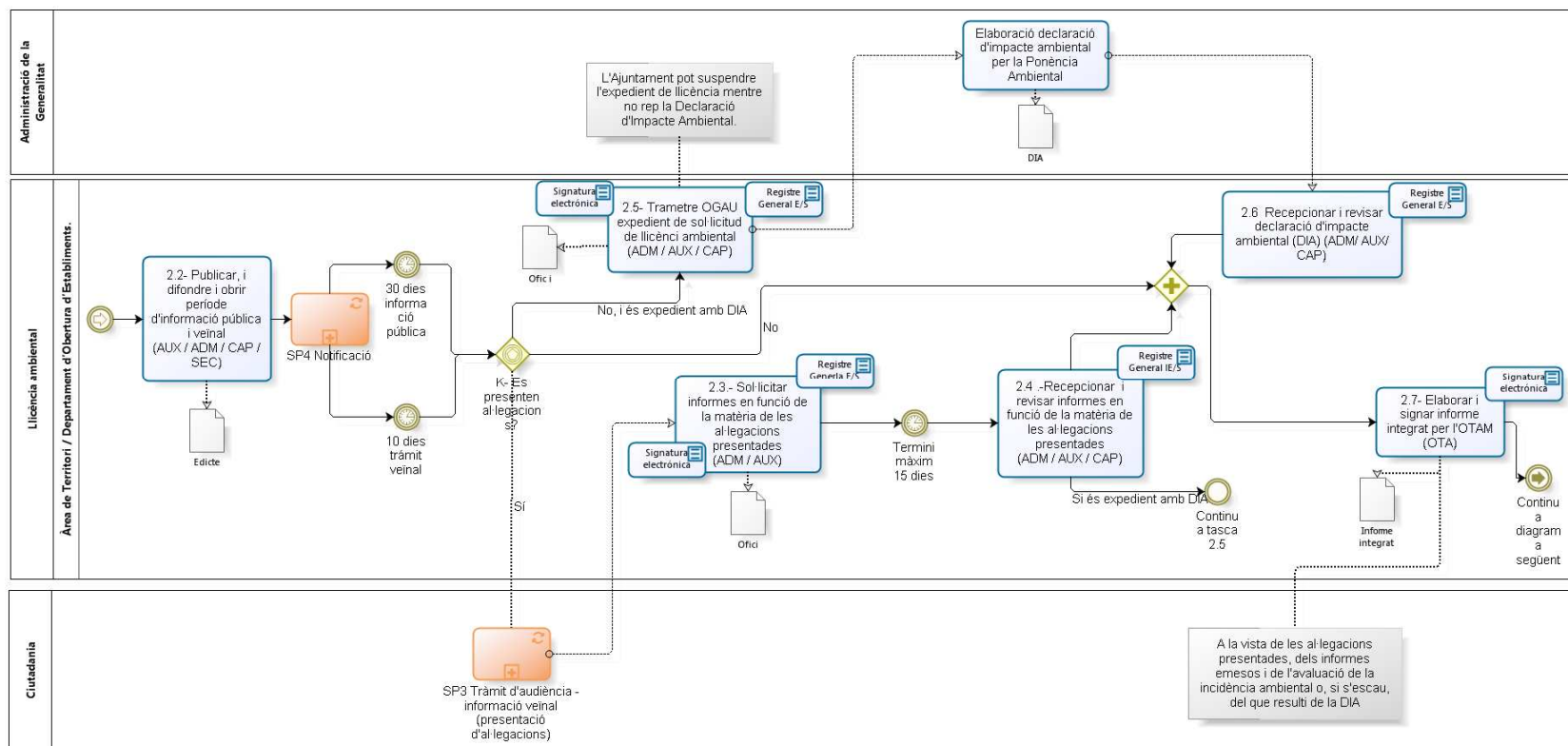


Figura 20. Tramitació de la llicència (III)

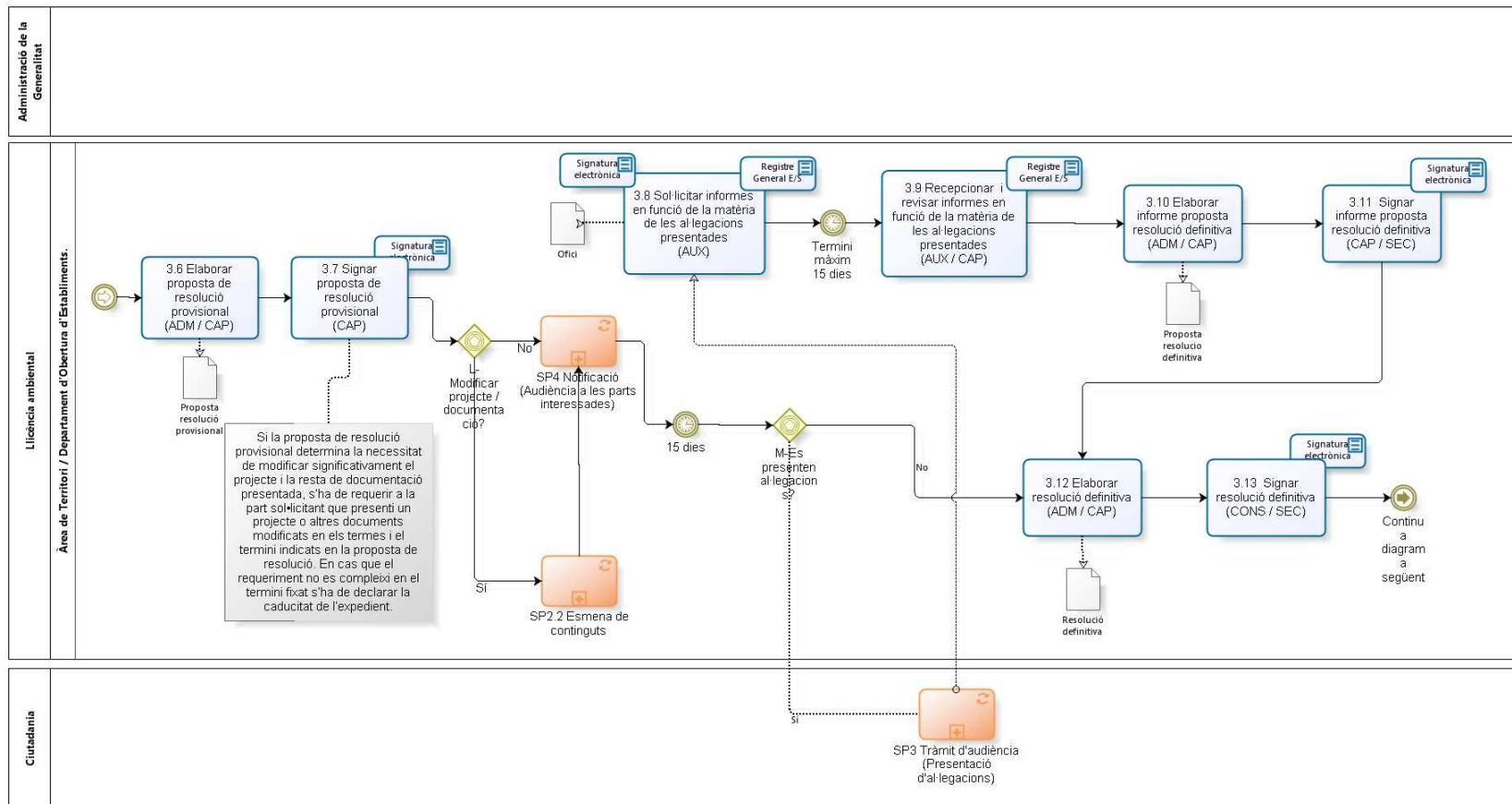


Figura 21. Tramitació de la llicència (IV)

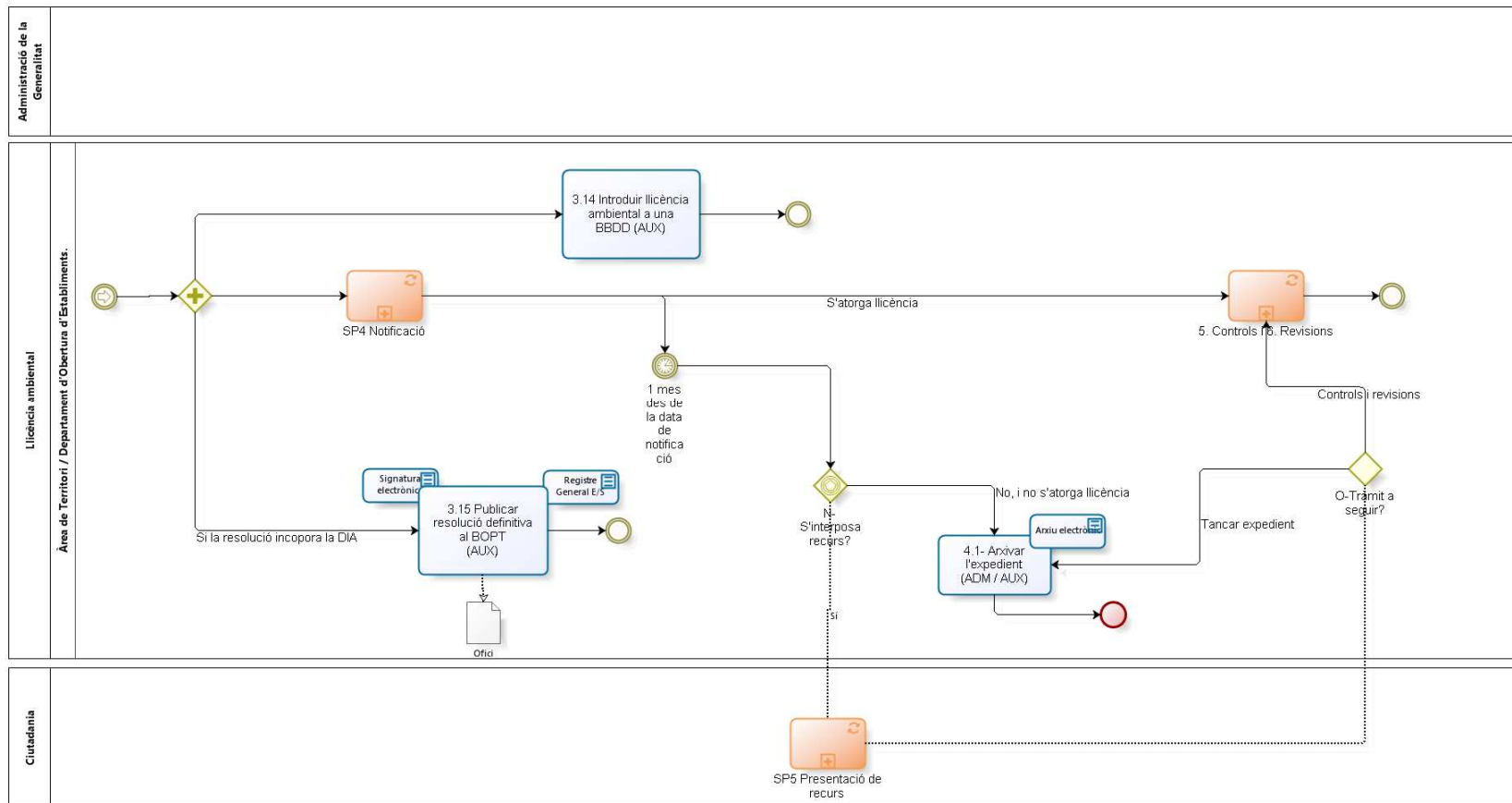


Figura 22. Tramitació de la llicència (V)

## 8.3 Control

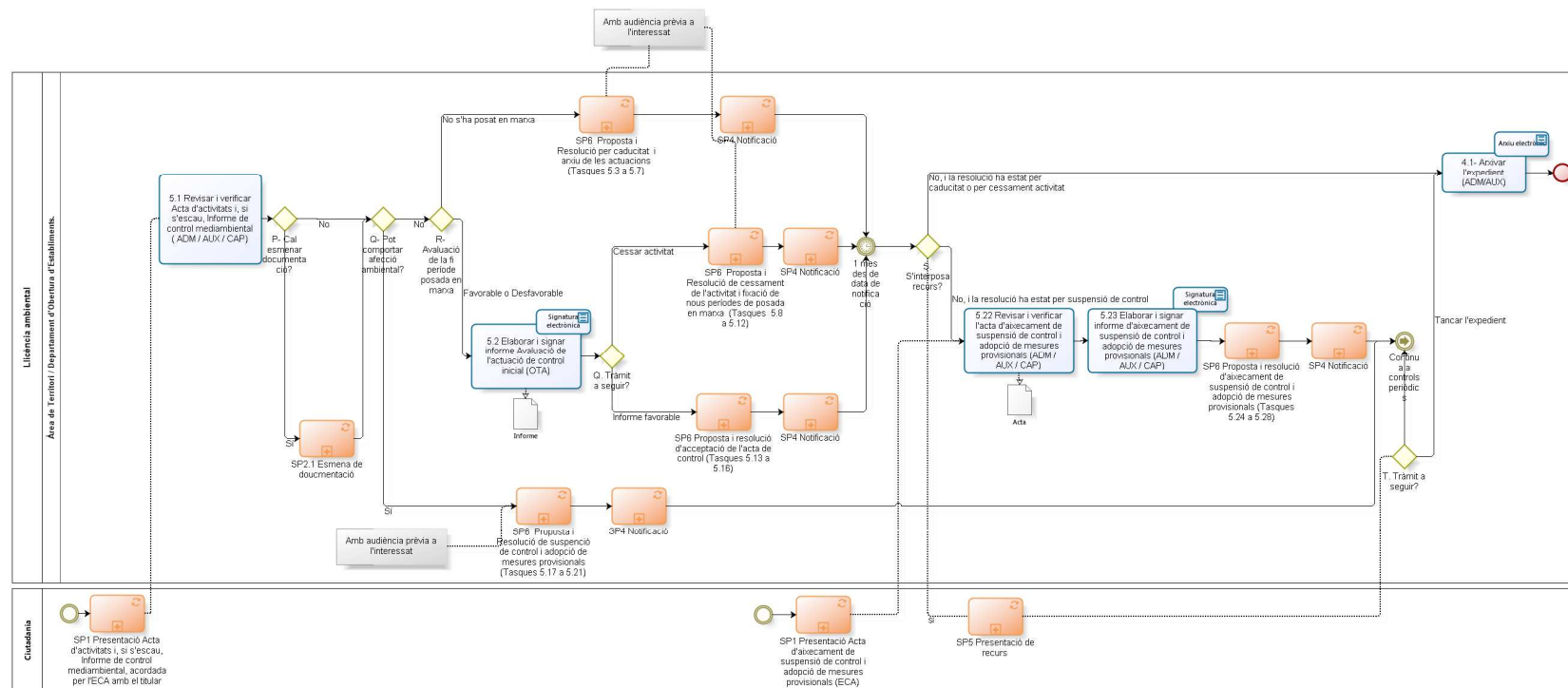


Figura 23. Control

## 8.4 Revisions

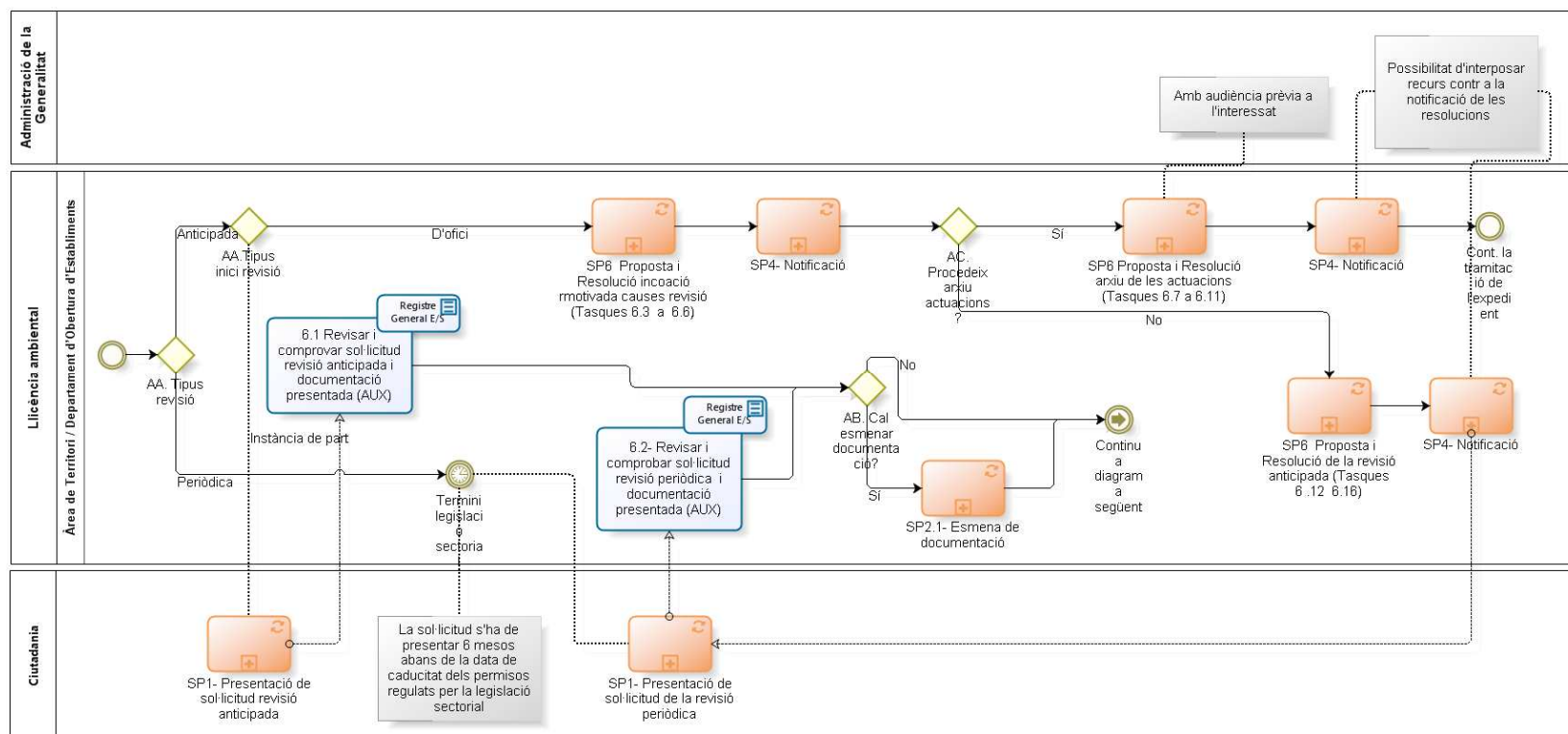


Figura 24. Revisions (I)

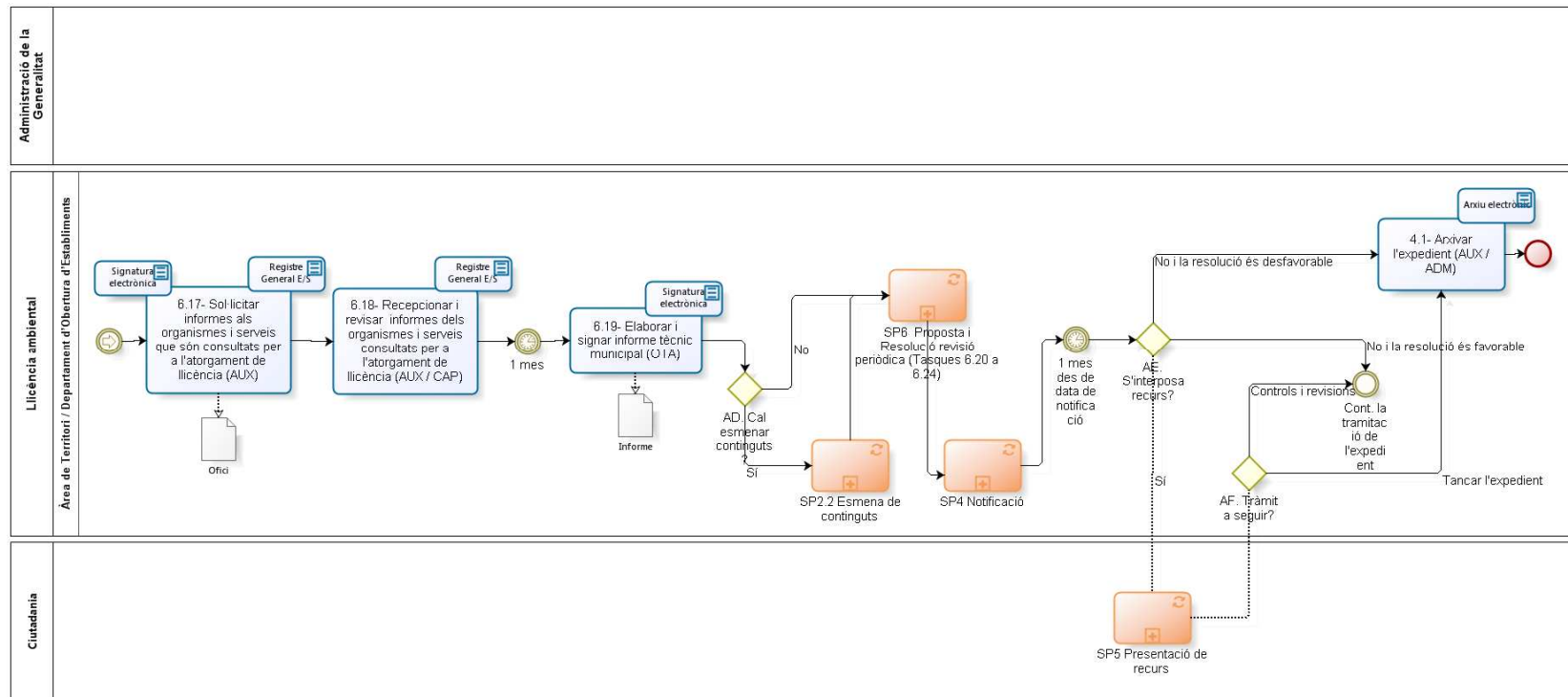


Figura 25. Revisions (II)

## 9 BIBLIOGRAFIA

1. **AEC. Asociacion española de Empresas de consultoria.** 2012: *La e-sdministracion al servicio del ciudadano*. 2011.
2. Six sigma Español. [En línea] <http://www.sixsigmaespanol.com/index.php>.
3. Software Engineering Institute . [En línea] <http://www.sei.cmu.edu/cmml/>.
4. **Agencia estatal Boletín Oficial del Estado.** BOE. [En línea] <http://www.boe.es/boe/dias/1992/11/27/pdfs/A40300-40319.pdf>.
5. **Agencia estatal Boletin Oficial del Estado.** BOE. [En línea] <http://www.boe.es/boe/dias/2007/06/23/pdfs/A27150-27166.pdf>.
6. **Agencia estatal Boletín Oficial del Estado.** BOE. [En línea] <http://www.boe.es/boe/dias/2009/11/18/pdfs/BOE-A-2009-18358.pdf>.
7. PAE Portal Administración Electrónica. [En línea] [http://administracionelectronica.gob.es/?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P60255901274204223204&langPae=es](http://administracionelectronica.gob.es/?_nfpb=true&_pageLabel=P60255901274204223204&langPae=es).
8. CSAE. Consejo Superior administración electrónica. *Esquema Nacional de Seguridad - ESI* . [En línea] [http://www.csi.map.es/csi/pdf/Decreto\\_Seguridad.pdf](http://www.csi.map.es/csi/pdf/Decreto_Seguridad.pdf).
9. CSAE. Consejo Superior de Administración Electrónica. *Esquema Nacional de Interoperabilidad - ENI* . [En línea] <http://www.csi.map.es/csi/pg5e41.htm>.
10. MINISTERIO DE POLITICA TERRITORIAL Y ADMINISTRACION PUBLICA. [En línea] Diciembre de 2010. [http://www.femp.es/files/566-970-archivo/Manual\\_local\\_cargas\\_administrativas\\_23\\_12\\_2010\\_con\\_logo.pdf](http://www.femp.es/files/566-970-archivo/Manual_local_cargas_administrativas_23_12_2010_con_logo.pdf).
11. .ES Economía Sostenible. [En línea] <http://www.economiasostenible.gob.es/ley-de-economia-sostenible/>.
12. Diari Oicial de la Generalitat de Catalunya. [En línea] 6 de 8 de 2010. [http://www.gencat.cat/municat/normativa/llei\\_29\\_2010.pdf](http://www.gencat.cat/municat/normativa/llei_29_2010.pdf).
13. Plan Avanza. [En línea] <http://www.planavanza.es/Paginas/Inicio.aspx>.

14. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. DOGC. [En línia] 11 de 12 de 2009.  
<https://www.gencat.cat/eadop/imatges/5524/09336035.pdf>.



**Conchi Labrador San José**

Bellaterra, 22 de Juny de 2011

---

## **RESUM**

Aquesta memòria descriu com la llei 11/2007 de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, és el punt de partida de la transformació de les administracions públiques, entre elles els ajuntaments, cap a l'administració electrònica. La implantació del projecte descrit s'ha portat a terme amb la perspectiva que la simplificació, normalització i homogeneïtzació dels processos administratius ha de ser el primer pas a realitzar. Posteriorment hem d'ajudar a l'ajuntament a avançar cap al seu propi model d'administració electrònica i, assolir així, els objectius de millorar la gestió interna i prestar un servei òptim i de qualitat a la ciutadania. Finalment hem d'establir un sistema que permeti realitzar el seguiment i avaluació de les actuacions vinculades a l'Administració Electrònica implantada que ens permetrà, a l'equip de treball, adequar i reajustar l'estratègia de l'ajuntament als objectius establerts, trobant eixos de millora i legitimant la presa de decisió.

## **RESUMEN**

Esta memoria describe como la ley 11/2007 de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, es el punto de partida de la transformación de las administraciones públicas, entre ellas los ayuntamientos, hacia la administración electrónica. La implantación del proyecto descrito se ha llevado a cabo con la perspectiva de que la simplificación, normalización y homogeneización de los procesos administrativos es el primer paso a realizar. Posteriormente hemos de ayudar a los ayuntamientos a avanzar hacia su propio modelo de administración electrónica y lograr así, los objetivos de mejorar la gestión interna y prestar un servicio óptimo y de calidad a la ciudadanía. Finalmente hemos de establecer un sistema que permita realizar el seguimiento y evaluación de las actuaciones vinculadas a la Administración Electrónica implantada que nos permitirá, al equipo de trabajo, adecuar y reajustar la estrategia del ayuntamiento a los objetivos establecidos, encontrando ejes de mejora y legitimando la toma de decisión.

## **ABSTRACT**

The law of June 11th, 2007, on electronic access to public services, is the starting point for the transformation of the current government, including municipalities, into an electronic administration. To this end, the implementation of this project should be carried out with the view that simplification, standardization as well as uniformity of the administrative processes, are the first steps to perform. In addition, we assist council to advance to their own model of e-government and thus achieve the objectives of improving internal management and providing an optimal service and quality to the public. Finally, we establish a system to track and evaluate the activities related to electronic administration that will allow us to adapt and adjust the strategy to achieve the specific goals of the council, by finding areas for improvement and therefore legitimizing decisions.